

Suuret seurat suurennuslasin alla

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2019:20

Pasi Mäenpää ja Pasi Koski



Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2019:20

Suuret seurat suurennuslasin alla

Pasi Mäenpää ja Pasi Koski

Opetus- ja kulttuuriministeriö

ISBN: 978-952-263-642-3 (PDF)

Kansikuva: Antero Aaltonen/Leonatan Oy

Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto

Helsinki 2019

Kuvailulehti

Julkaisija	Opetus- ja kulttuuriministeriö		20.5.2019
Tekijät	Pasi Mäenpää,Turun yliopisto ja Pasi Koski Turun yliopisto		
Julkaisun nimi	Suuret seurat suurennuslasin alla		
Julkaisusarjan nimi ja numero	Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2019:20		
Diaarinumero		Teema	Liikunta
ISBN PDF	978-952-263-642-3	ISSN PDF	1799-0351
URN-osoite	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-642-3		
Sivumäärä	68	Kieli	suomi
Asiasanat	liikunta, urheilu, liikuntaseura, urheiluseura, suuret seurat, johtaminen, ammattimaistuminen, organisaatio		
Tiivistelmä <p>Jäsenmäärältään suurin kymmenesosa maan seuroista tavoittaa lähes puolet kaikista seurajäsenistä. Tässä raportissa syvennetään näkemystä suomalaisesta seuratoiminnasta isojen yli 800 jäsenen seurojen näkökulmasta.</p> <p>Työssä hyödynnetään vuonna 2017 maan liikunta- ja urheiluseuroilta kerättyä määrällistä tutkimusaineistoa, joka koskee vuoden 2016 tilannetta seuroissa. Lisäksi on kerätty haastatteluaineisto 15:stä yli 800 jäsenen seurasta sekä kahdeksalta lajiliittojen ja kaupunkien ulkopuoliselta asiantuntijalta.</p> <p>Tutkimuksessa haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Mitkä ovat suuren seuran erot ja erityispiirteet keskiuuriin ja pieniin seuroihin verrattuna?2. Mihin suuntaan suurten seurojen arvioidaan kehittyvän tulevaisuudessa?3. Kuinka suurten seurojen roolia ja asemaa arvioidaan ulkoisten asiantuntijoiden näkökulmasta?4. Mikä rooli ja asema suurilla seuroilla on liikunta- ja urheilukulttuurissa sekä yhteiskunnassa nyt ja tulevaisuudessa? <p>Pienempiin seuroihin verrattuna isot seurat toimivat useammin suurissa kasvavissa kaupungeissa. Suurten seurojen talousluvut ovat kasvaneet, mutta ulkoisen varainhankinnan osuus kokonaisuudessa on vähentynyt. Isot seurat ovat hakeneet kehitystä pääosin palkkatyön ja ammattimaistumisen kautta. Suurten seurojen toiminnassa on yleistä kehittymisen halu ja kyky, toimintajärjestelmän ja johtamisen järjestelmällisyys sekä ”yritysmäinen” toimintalogiikka. Suurella seuralla ulkoinen yhteistyö on aktiivista ja monipuolista. Suurten seurojen erityishaasteina ovat vapaaehtoisten aktiivisuus sekä toiminnan olosuhteisiin liittyvät haasteet.</p> <p>On viitteitä, että tulevaisuudessa isojen seurojen osuus seuratoiminnan kokonaisvolyyymista kasvaa edelleen. Suurille seuroille on tarjolla uudenlaisia mahdollisuuksia laajentaa toimintaansa sekä samalla vahvistaa suurten seurojen roolia ja asemaa yhteiskunnassa.</p>			
Kustantaja	Opetus- ja kulttuuriministeriö		
Julkaisun jakaja/ myynti	Sähköinen versio: julkaisut.valtioneuvosto.fi Julkaisumvntti: julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi		

Presentationsblad

Utgivare	Undervisnings- och kulturministeriet		20.5.2019
Författare	Pasi Mäenpää, Åbo universitet, och Pasi Koski, Åbo universitet		
Publikationens titel	Stora föreningar under förstoringsglas		
Publikationsseriens namn och nummer	Undervisnings- och kulturministeriets publikationer 2019:20		
Diarienummer		Tema	Idrott
ISBN PDF	978-952-263-642-3	ISSN PDF	1799-0351
URN-adress	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-642-3		
Sidantal	68	Språk	finska
Nyckelord	motion, idrott, motionsförening, idrottsförening, stora föreningar, ledarskap, professionalisering, organisation		
Referat <p>Nästan hälften av alla föreningsmedlemmar hör till den tiondel av landets föreningar som har flest medlemmar. I denna rapport fördjupas synen på den finländska föreningsverksamheten med tanke på stora föreningar som har över 800 medlemmar.</p> <p>Arbetet baserar sig på det kvantitativa forskningsmaterial som 2017 samlades in från landets motions- och idrottsföreningar och som gäller situationen 2016 i föreningarna. Dessutom har det samlats in intervjumaterial från 15 föreningar som har över 800 medlemmar samt från åtta utomstående experter som grenförbunden och kommunerna anlitar.</p> <p>I undersökningen sökte man svar på följande frågor:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Hur skiljer sig stora föreningar från medelstora och små föreningar, och vilka är stora föreningars särdrag jämfört med medelstora och små föreningar?2. I vilken riktning bedöms de stora föreningarna utveckla sig i framtiden?3. Hur bedömer de utomstående experterna de stora föreningarnas roll och ställning?4. Vilken roll och ställning har de stora föreningarna inom motions- och idrottskulturen och i samhället nu och i framtiden? <p>Jämfört med mindre föreningar befinner sig de stora föreningarna oftare i stora och växande städer. De stora föreningarnas ekonomi har förbättrats, men andelen extern medelanskaffning har på det hela taget minskat. Utvecklingen i de stora föreningarna har i huvudsak skett genom lönearbete och professionalisering. Viljan och förmågan att utvecklas, ett systematiskt verksamhetssystem och ledarskap samt en "företagsmässig" verksamhetslogik är typiska för de stora föreningarna. De stora föreningarnas externa samarbete är aktivt och mångsidigt. Särskilda utmaningar gäller de frivilligas aktivitet och verksamhetsförhållandena.</p> <p>Det finns tecken som tyder på att de stora föreningarnas andel av föreningsverksamhetens totala volym fortsätter att öka i framtiden. De stora föreningarna erbjuder nya slags möjligheter att utvidga verksamheten och att samtidigt förstärka deras roll och ställning i samhället.</p>			
Förläggare	Undervisnings- och kulturministeriet		
Distribution/ beställningar	Elektronisk version: julkaisut.valtioneuvosto.fi Beställningar: julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi		

Description sheet

Published by	Ministry of Education and Culture		20th May 2019
Authors	Pasi Mäenpää University of Turku and Pasi Koski University of Turku		
Title of publication	Large sports clubs in spotlight		
Series and publication number	Publications of the Ministry of Education and Culture, Finland 2019:20		
Register number		Subject	Sport
ISBN PDF	978-952-263-642-3	ISSN (PDF)	1799-0351
Website address (URN)	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-642-3		
Pages	68	Language	Finnish
Keywords	physical activity, sport, exercise club, sports club, large sports clubs, management, professionalisation, organisation		
Abstract <p>Nearly half of all the members of Finnish sports clubs belong to the top 10 percent of the largest clubs. This report provides an in-depth look at the activities in the large clubs of more than 800 members.</p> <p>The study makes use of the qualitative data on the situation in the exercise and sports clubs in 2016. The data was collected from the clubs in 2017. In addition, interview data was collected from 15 of the clubs that have more than 800 members, and from eight experts outside the sporting federations and municipalities.</p> <p>The study sought answers to the following questions:</p> <ol style="list-style-type: none">1. What are the differences between large clubs and middle-sized or small clubs, and what are the special features of large clubs?2. How are large clubs predicted to develop?3. How do experts assess the role and position of large clubs?4. What are the current and future roles and positions of the large clubs in the physical activity and sports culture and in society? <p>Compared to the smaller clubs, large clubs more often operate in the major growing cities. While the finances in large clubs have been increasing, the share of external fundraising of the total finances has decreased. Large clubs have mainly developed their activities through paid and professional work. Large clubs have in common the willingness and capacity for development, systematic operating and management procedures, and a business-like approach to their operations. Large clubs are engaged in active and diverse partnerships. The special challenges that large clubs will have to tackle include the level of engagement of their volunteers and the issues concerning the conditions in which the clubs operate.</p>			
Publisher	Ministry of Education and Culture, Finland		
Distributed by/ publication sales	Online version: julkaisut.valtioneuvosto.fi Publication sales: julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi		

Sisältö

1	Johdanto	9
2	Lähtökohtia suurten seurojen tutkimiseen	10
3	Tutkimustehtävät	14
4	Tutkimusaineistot ja -menetelmät	15
5	Tietoja ja arvioita suurten seurojen tilanteesta ja tulevaisuudesta	17
5.1	Kasvuprosessi	18
5.2	Johtaminen	19
5.3	Talous ja varainhankinta	26
5.4	Ammattimaistuminen	29
5.4.1	Palkalliset työntekijät	29
5.4.2	Arvioita ammattimaistumisesta	32
5.5	Yhteistyö seuran ulkopuolisten tahojen kanssa	36
6	Ulkopuolisten asiantuntijoiden arvioita suurista seuroista	43
6.1	Arvioita lajiliittojen näkökulmasta	43
6.2	Arvioita kaupunkien näkökulmasta	47
7	Pohdinta ja johtopäätökset	52
7.1	Suuren seuran sisäisestä toiminnasta	52
7.2	Suuren seuran ulkoisesta yhteistyöstä	60
7.3	Suurten seurojen rooli ja asema liikuntakulttuurissa ja yhteiskunnassa	62
Lähteet		65
Liitteet		66
	Liite 1. Seurahaastattelujen teemat ja apukysymykset	66
	Liite 2. Asiantuntijahaastattelujen teemat	68

1 Johdanto

Ensimmäisen vielä toimivan suomalaisen urheiluseuran Björneborgs Segelforeningenin perustamisesta on tätä kirjoitettaessa ehtinyt kulua 163 vuotta. Tuona ajanjaksona suomalaisten liikunta- ja urheiluseurojen määrä on kasvanut ja niiden kirjo on moninaistunut ja laajentunut. Sanalla urheiluseura voidaankin samalla kertaa viitata niin kymmenen hengen järjestäytyneeseen kaveriporukkaan kuin tuhat kertaa suurempaan konsernin kaltaiseen organisaatioon. Kaikenlaiset seurat ovat niin liikunnan, urheilun, kansalaisyhteiskunnan kuin kansalaisten hyvinvoinnin kannalta oleellisia toimijoita, mutta yhteiskunnallisina vaikuttajina, liikuntakulttuurin suunnannäyttäjinä ja väestön liikuttajina suurilla seuroilla on erityisen vankka rooli.

Jäsenmäärältään suurin kymmenesosa maan seuroista tavoittaa lähes puolet kaikista seurajäsenistä. Suuret seurat näkyvät mediassa todennäköisemmin kuin muunlaiset seurat. Niinpä niiden kautta helposti myös muodostuu yleinen käsitys seuratoiminnasta ja sen tilasta. Seuran jäsenmäärän on todettu olevan yksi tärkeimmistä seuran toimivuuden tekijöistä (Koski 1995). Isojen seurojen toimet ja etenkin tulevaisuuteen suuntaavat ratkaisut määrittävät paljolti myös sitä, mihin suuntaan koko seurakenttä ja osaltaan myös maan liikuntakulttuuri kehittyy. Silti Suomessa ei ole paneuduttu asiaan kyseisten toimijoiden näkökulmasta. Nämä ovatkin painavia perusteita sille, miksi tutkimuksellinen katse kannattaa kohdistaa suuriin seuroihin.

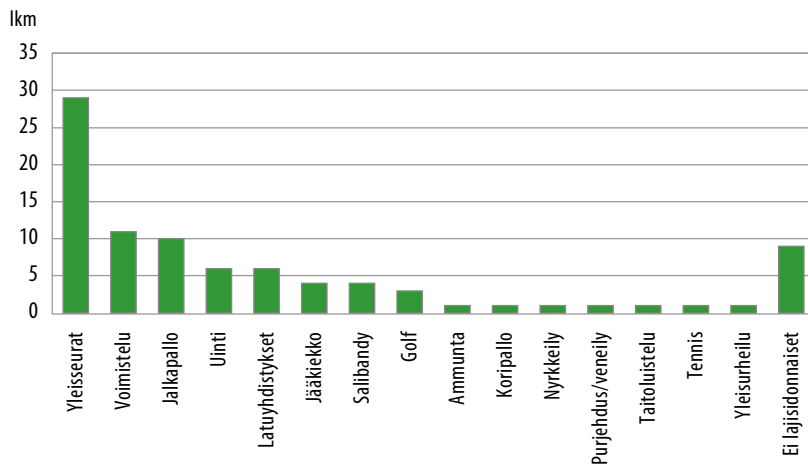
Tutkimuksen tarkoituksena on syventää näkemystä suomalaisesta seuratoiminnasta ja sen tämänhetkisestä tilanteesta isojen seurojen näkökulmasta. Työssä hyödynnetään vuonna 2017 maan liikunta- ja urheiluseuroilta kerättyä määrällistä tutkimusaineistoa, joka koskee vuoden 2016 tilannetta seuroissa. Lisäksi on kerätty haastatteluaineisto 15:stä yli 800 jäsenen seurasta sekä ulkopuolista näkökulmaa teemaan tuovilta lajiliittojen ja kaupunkien toimihenkilöiltä.

2 Lähtökohtia suurten seurojen tutkimiseen

Liikunta- ja urheiluseuran määrittäminen suureksi seuraksi ei ole aivan yksiselitteistä. Perusteita, joiden avulla seura voidaan sellaiseksi luokittaa, on useita. Yleisimmät luokitusperusteet taitavat olla jäsenmäärä, seuran talous tai mediahuomio.

Jäsenmäärä on ehkä käytetyin seuratoiminnan perustieto valtion, lajiliittojen, kuntien ja myös seurojen omissa seurojen koon arvioinneissa. Jäsenyydestä ja sen muodostumisesta jäsenmaksun maksamisen jälkeen on myös kohtuullisen vakiintunut käsitys. Jäsenmäärä onkin varsin luotettava suuruuden tunnusluku. Erikseen kannattanee kuitenkin korostaa, ettei jäsenmäärä suoraan kerro esimerkiksi seuran liikunnan harrastamisen **toimintavolyymista**. Jäsen ja osallistuja eivät ole sama asia: jäsenyys ei välttämättä merkitse osallistumista, eikä osallistuja välttämättä ole aina seuran jäsen (Koski 2009, 57).

Toimintavolyymin näkökulmasta voi todeta, että seuran jäsenmäärän saattaa olla suuri, mutta itse toimintaa voi olla harvakseltaan tai vain osan aikaa vuodesta, jolloin kokonaisvolyymi ei nouse suureksi. Seuran jäsenistä osa voi olla myös vain kannatusjäseniä. Vastaavasti jäsenmäärältään keskikokoisen tai pienenkin ympäri vuoden aktiivisesti toimivan seuran toimintavolyymi voi olla suuri. Jäsenmäärältään isoja seuroja on toimintaohjelmaan sisältyvien lajien mukaan tarkasteltaessa yleisimmin niiden seurojen joukossa, joiden ohjelmassa on useampia kuin yksi laji. Kuviossa 1 on esitetty vuoden 2016 seuratutkimusaineistossa mukana olleiden yli 800 jäsenen seurojen lukumäärät lajeittain. Yleisseuroja oli isojen seurojen joukossa selvästi eniten. Yleisseuroille suuret jäsenmäärät ovatkin tyypillisempiä kuin erikoisseuroille, sillä monesta eri lajista tai liikuntamuodosta saattaa kertyä pienelläkin paikkakunnalla iso jäsenmäärä.



Kuvio 1. Vuoden 2016 seuratutkimusaineistossa mukana olleiden yli 800 jäsenen seurojen määrät lajeittain/seuratyypeittäin (n=89)

Määrällistä aineistoa hyödynnettäessä suurten seurat määriteltiin jäsenmäärän avulla ja rajaksi asetettiin 800 jäsentä. Sellaisia aineistossa oli 89 kappaletta. Määrä vastaa noin 11 prosenttia kaikista seuroista. Yhden lajin erikoisseuroja joukkoon mahtui 13 eri lajin parista. Voimistelu ja jalkapalloseuroja oli kaksinumeroinen määrä. Seitsemän lajia oli edustettuna yhden seuran voimin.

Suuren jäsenmäärän seuroissa joukkuepalloilulajien osuus oli ehkä yllättävänkin pieni. Osittain asiaa selittää joukkuepalloilussa yleistynyt tapa erotella aikuisten pääsarjojen edustusjoukkueet omaan seurayksikköönsä. Lisäksi viime vuosina on syntynyt myös muutamia vain tyttöjen ja naisten palloiluun erikoistuneita seuroja. Tämän erikoistumis- ja eriytymiskehityksen myötä kasvu yli 800 jäsenen seuraksi ei tapahdu kovin helposti.

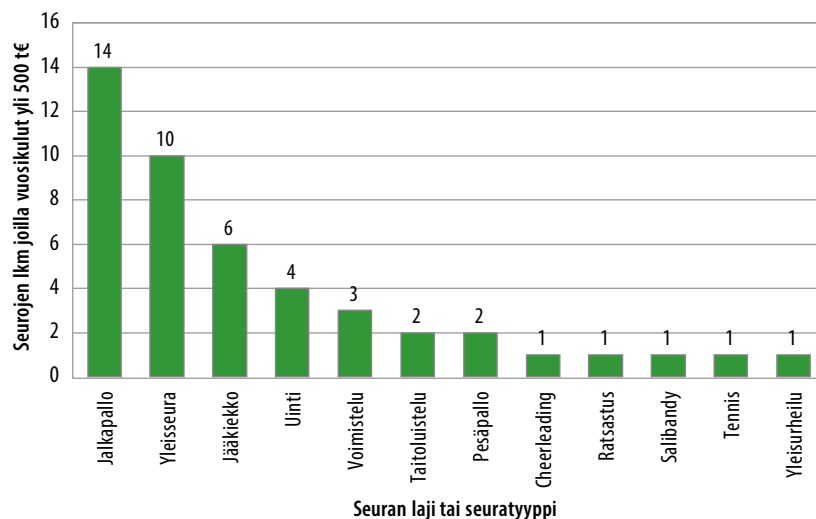
Vuotuiset tulot ja menot kertovat seurojen koosta **talouden** näkökulmasta. Se tiedetään, että tavoitteellisessa kilpaurheilussa rahaa tarvitaan huomattavasti enemmän kuin harrasteliikunnassa (esim. Puronaho 2014). Myös palloilun valtalajien suurta yleisöä viihdyttävät, suuria tapahtumia järjestävät tai varsinaisen toiminnan ulkopuolista varainhankintaa pyörittävien seurojen tulot voivat olla suuria, vaikka seuran omien jäsenten tai aktiivitoimijoiden määrä olisi suhteellisen pieni. Seuran talouden volyymit eivät välttämättä sellaisenaan kuvaa seuran toiminnallista kokoa.

Taloudellisella mittarilla mitaten suuria seuroja on Suomessa suhteellisen paljon suosituimpien palloilulajien joukossa. Niistä Jokerien vuosibudjetti on suomalaisittain omassa luokassaan, noin 25 miljoonaa euroa. Jääkiekon SM-liigaseuroissa on 4–10 miljoonan euron vuosittainen liikevaihto. Muiden valtalajien miesten pääsarjaseuroista vain muutama ylittää vastaavalla asteikolla yli kahden miljoonan euron, mutta yli 500 000 euron vuosibudjetti on muun muassa kaikilla Veikkausliigan seuroilla sekä muutamilla kärkeen seuroilla.

koripallossa, lentopallossa, pesäpallossa ja jääkiekon Mestiksessä. Naisten eräissä palloilun valtalajien pääsarjaseuroissa vuosibudjetit yltyvät 200 000–300 000 euroon. (Lajiliittojen, -liigojen ja seurojen itse ilmoittamat luvut). Tässä yhteydessä on varmaan paikallaan korostaa, että monet taloudellisilla mittareilla mitaten suurimmista seuroista ovat osakeyhtiöitä eivätkä perinteisiä rekisteröityjä yhdistyksiä.

Suuren jäsenmäärän seuroissa eli pääosin junioriurheiluun painottuvissa yleisseuroissa vuosibudjetit ovat kasvaneet etenkin tällä vuosituhannella. Kehitys selittyy suurelta osaltaan varsinaisen toiminnan tuottojen (jäsen-, kurssi- ja kausimaksut) kasvulla (Koski & Mäenpää 2018). Toisin sanoen harrastajilta ja heidän perheiltään kerätään aiempaa suurempia maksuja ja suuren jäsenmäärän myötä myös seurojen budjetit ovat kasvaneet.

Vuoden 2016 seura-aineistossa oli mukana 46 seuraa, joiden vuosikulut ylittivät 500 000 euroa. Kun aineiston seurat edustavat noin kymmentä prosenttia koko Suomen seuroista voidaan arvioida, että laskennallisesti maassa on noin 400–500 ry-seuraa, joiden vuosikulut ylittävät kyseisen puolen miljoonan euron rajan. Lajeittain tarkastellen aineistossa oli 11:n eri lajin seuroja, joissa kulupuoli ylitti puoli miljoonaa euroa (kuvio 2). Määrällisesti eniten tässä joukossa oli jalkapallo- ja jääkiekkoseuroja. Ensin mainittuja oli jopa enemmän kuin yleisseuroja.



Kuvio 2. Vuoden 2016 seuratutkimusaineistossa mukana olleiden yli 500 000 euron vuosikulun seurojen määrä lajeittain/seuratyypeittäin (n=46)

Etenkin julkisessa keskustelussa ja arkipuheessa seuran luokittelua suureksi ei aina tehdä jäsenmäärän tai talouden tunnuslukujen perusteella. Mielikuva suuresta seurasta voi syntyä muunkinlaisista piirteistä. Tällaisia ovat vaikkapa medianäkyvyys, pitkä historia, jotkut tapahtumat tai aktiivisuus oman paikkakuntansa toimijana.

Seuran saama suuri **medianäkyvyys** antaa usein viitteitä seuran koosta, mutta se voi myös vääristää mielikuvaa suurista seuroista. Suuren mediahuomion vuoksi paikkakunnan ykkösjoukkueen 20 urheilijan ja 200 000 euron vuosibudjetilla pyörivä seura saatetaan tuntea laajasti, mutta vastaavasti vähemmän julkisuudessa näkyvät suuremmalla budjetilla toimiva juniori- tai harrasteliikuntaseura tai Suomen Ladun suurenkin jäsenmäärän paikallisyhdistys voivat monelta jäädä noteeraamatta.

Seuran pitkä historia ja vahva perinne voi ylläpitää seuran mainetta suurena seurana etenkin vanhemman ikäryhmän mielikuvissa. Yli satavuotiaiden perinteikkäiden seurojen kuten Tampereen Pyrinnön tai Turun Urheiluliiton julkikuvaa ei kovinkaan helposti horjutteta. Toki asiaa auttaa, että kyseisen kaltaiset seurat ovat usein myös jäsenistöltään ja taloudeltaan edelleen suuria ja vahvoja seuroja.

Muutamat seurat ovat myös **kansallisten tai kansainvälisten suurtahtumien järjestäjiä**. Jokainen Jukolan viestin järjestänyt seura saa ainakin vähäksi aikaa maineen suurena seurana. Esimerkiksi käy myös Lahden Hiihtoseura, joka tunnetaan perustoimintansa lisäksi myös Salpausselän kisojen ja monien MM-hiihtojen järjestäjäseurana. Suuri talkoolaisten joukko ja vahva suurtahtumien järjestämisen kulttuuri vankistavat kuvaa suurten seurojen joukossa.

Ajan kuluessa joidenkin seurojen rooli omalla paikkakunnallaan on voinut myös laajentua urheilutoiminnan ulkopuolelle vaikkapa **kunnalliseksi vaikuttajaksi ja toimijaksi**. Seuralla voikin olla vahva rooli kunnan poliittisessa päätöksenteossa tai seura on voinut saada vastuulleen oman toimintansa lisäksi kunnallisten liikuntapalvelujen tuottajan roolin. Pienemmillä paikkakunnilla seura, kuten Vimpelin Veto, voi olla myös vahva osa kunnallista identiteettiä.

Seuran suuruuden luokittelua hankaloittaa yleistynyt tapa toimia niin sanotussa ”**konsernirakenteessa**”. Juridisesti ja teknisesti seura on voitu pilkkoa useampaan yhdistykseen tai jopa yhtiöiksi. Tässä viitekehyksessä toimiva yksittäinen seura voi jäädä luokittumatta suureksi, vaikka ”konserniseuran” eri osien yhteenlaskettu kokonaisuus olisi reilusti yli suureksi luokittelun tunnuslukuja.

3 Tutkimustehtävät

Vuoden 2016 seuratutkimusaineistoon perustuen tehty perusraportti *”Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016”* (Koski & Mäenpää 2018) päättyi lauseisiin: *”Tarvetta olisi muun muassa tarkemmille analyyseille erityyppisistä seuroista. Esimerkiksi syventyminen suurien seurojen maailmaan ja toimintaan on hyvin perusteltavissa.”* Tämä tutkimus on ensimmäinen vastaus tuohon tarpeeseen. Tutkimuksessa täydennetään ja syvennetään laadullisia ja määrällisiä menetelmiä hyödyntäen kuvaa suurten seurojen toiminnasta ja roolista.

Tutkimuksessa haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat suuren seuran erot ja erityispiirteet keskisuuriin ja pieniin seuroihin verrattuna?
- Mihin suuntaan suurten seurojen arvioidaan kehittyvän tulevaisuudessa?
- Kuinka suurten seurojen roolia ja asemaa arvioidaan ulkoisten asiantuntijoiden näkökulmasta?
- Mikä rooli ja asema suurilla seuroilla on liikunta- ja urheilukulttuurissa sekä yhteiskunnassa nyt ja tulevaisuudessa?

4 Tutkimusaineistot ja -menetelmät

Vuoden 2016 seuratutkimusaineistoa hyödynnettiin pohjana tämän osatutkimuksen toteutuksessa (aineistosta tarkemmin Koski & Mäenpää 2018, 26–30). Aluksi analysoitiin, miten yli 800 jäsenen seurat erosivat muista aineiston seuroista. Kuten sanottua tuo jäsenmäärä valittiin suurten seurojen määrittelyn raja-arvoksi. Perusteena oli se, että kyseessä oli suurin sataluvulla ilmaistava jäsenmäärä, jossa vastanneiden seurojen lukumäärä oli riittävä määrällisten analyysien sujuvalle toteuttamiselle. Yli 800 jäsenen seuroja oli aineistossa kaikkiaan 89. Haastateltavat 15 seuraa valittiin niiden seurojen joukosta.

Haastatellut suuret seurat valittiin niiden 835 seuran joukosta, jotka olivat vastanneet keväällä 2017 ”Liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016” tutkimuksen kyselyyn. Kriteereinä pidettiin vähintään 800:aan yltävää jäsenmäärää, vuosittaisten kulujen oli oltava vähintään 500 000 euroa ja seurassa toimi vähintään yksi päätoiminen työntekijä. Kyseiset kriteerit täyttäneiden seurojen joukosta mukaan valittiin 24 seuraa kolmesta eri profiilista: kahdeksan yleisseuraa, kahdeksan joukkuepalloilulajien seuraa ja kahdeksan yksilölajien seuraa. Haastatteluun valittavia seuroja tasapainotettiin vielä siten, että saatiin alueellisesti ja lajikohtaisesti mahdollisimman tasapainoinen kohdejoukko kuvaamaan suuria seuroja. Lopulta kaksi seuraa pudotettiin pois erityisin perustein. Toinen kyseisistä seuroista oli ajautunut muutosprosessiin, jonka arvioitiin haittaavan yleiskuvaa. Toisen seuran toimintaprofiilin taas todettiin olevan liian epätyypillinen ja ainutkertainen, jotta se tässä vaiheessa olisi ollut tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukainen kohde.

Ulkopuolisen näkemyksen antajatahot valittiin sellaisista lajeista ja sellaisista kaupungeista, joissa on paljon yli 800 jäsenen seuroja. Näin haluttiin varmistaa, että haasteltavalla oli kokemuksia useamman suuren seuran kanssa toimimisesta. Haasteltavia valittiin sekä yksilölajeihin keskittyvistä että joukkuepalloilulajien liitoista. Kaupungit, joita haasteltavat edustivat, sijaitsivat eri puolilla maata. Haastatteluihin haettiin kyseisten tahojen sellaiset edustajat, joiden katsottiin parhaiten tuntevan suurten seurojen toimintaa.

Haastattelupyynnö lähetettiin sähköpostilla seuran yhteystietojen perusteella 24 seuran toiminnanjohtajalle tai vastaavaa tehtävää hoitaneelle henkilölle. Haastattelupyynnö valituille ulkopuolisille lähetettiin henkilökohtaisesti. Haastattelupyynnöjen yhteydessä kerrottiin tutkimuksen tavoitteet ja haastattelun sisällölliset teemat.

Ensimmäiseen haastattelupyyntöön seurojen osalta saatiin vastaus yhdeksältä seuralta, jotka myös haastateltiin. Toisessa vaiheessa haastattelupyyntö lähetettiin seuran puheenjohtajalle ja tämän menettelyn myötä saatiin haastattelu tehtyä kolmen seuran kanssa. Kolmannessa vaiheessa seuroja lähestyttiin vielä puhelimitse. Tällä tavoin tavoitettiin ja saatiin haastattelu tehtyä vielä kolmen seuran kanssa. Yhdessä haastatteluun valituksi tullessa seurassa oli toteutunut tuore seurafuusio, eikä seuraa enää lähestytty toisessa eikä kolmannessa vaiheessa. Seurajohdon haastattelujen teemat apukysymyksineen on kuvattu liitteessä 1.

Kaikkiaan haastatteluja tehtiin 15 seuran ja kahdeksan ulkopuolisen asiantuntijan kanssa 9.4.–6.9.2018 välisenä aikana. Tavoitelluista ulkopuolisista kahdeksasta asiantuntijasta kaikki suostuivat haastatteluun. Haastattelujen teemat löytyvät liitteestä 2.

Seurojen osalta tavoiteltiin 24 seuraa. Niistä haastattelu saatiin toteutettua 15 seuran kanssa. Haastatelluista seuroista kuusi oli Uudeltamaalta ja yhdeksän muualta Suomesta. Pääosin seurat olivat suurista tai suurehkoista kaupungeista. Vain yhden seuran kotipaikkakunnalla oli alle 50 000 asukasta. Vuoden 2016 aineistossa haastatelluilla seuroilla oli keskimäärin 1 733 jäsentä (vaihteluväli 950–3 000), 920 120 euron vuositulot, (vaihteluväli 495 565 €–1 852 212 €) ja 5,7 päätoimista työntekijää (vaihteluväli 2–16).

Haastattelut toteutettiin haastattelututkimuksen tyypillisiä piirteitä noudattaen eli haastattelu oli 1) ennalta suunniteltu, 2) haastattelijan alulle panema ja ohjaama, 3) haastattelijan motivoima ja ylläpitämä, sekä 4) haastattelijalla tynsi roolinsa ja haastateltava oppi tuntemaan sen ja 5) haastateltava saattoi luottaa, että hänen kertomisiaan käsitellään luotamuksellisesti (ks. Eskola & Suoranta 1998). Kaikki 23 teemahaastattelua toteutti projektitutkija Pasi Mäenpää. Haastatteluista viisi tehtiin kasvokkain ja 18 puhelinhaastatteluna. Haastattelut toteutuivat seurojen osalta seitsemän toiminnanjohtajan, seitsemän puheenjohtajan ja yhden varapuheenjohtajan kanssa.

Ennen jokaista seurahaastattelua perehdyttiin seuran ja seuran perustutkimukseen (Koski & Mäenpää 2018) antamiin vastauksiin vuoden 2016 toiminnan osalta sekä seuran toimintaan seuran nettisivuilla olevien tietojen pohjalta. Varsinainen haastattelu seurajohtajien kanssa kesti 50–85 minuuttia. Ennen jokaista ulkopuolisten asiantuntijan haastattelua perehdyttiin lajiliiton tai kyseessä olevan kaupungin seuroja ja seuratoimintaa koskeviin tietoihin. Varsinainen haastattelu ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa kesti 45–75 minuuttia.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja haastattelun aikana tehtiin referoitua litterointia. Heti haastattelun jälkeen haastattelijalla muokkasi ja täydensi haastattelun aikana tehtyjä kirjauksia. Haastattelujen analysointivaiheessa referoidun litteroinnin pohjalta palattiin nauhoitusten olennaisiin kohtiin tarkistamaan ilmaisuja tai tarkentamaan niiden merkitystä kokonaisuudessa.

5 Tietoja ja arvioita suurten seurojen tilanteesta ja tulevaisuudesta

Jäsenmäärä on yksi merkittävimmistä seuran piirteiden määrittäjistä. Suurilla seuroilla onkin lukuisia erityispiirteitä, jotka erottavat ne koko seurakentän muista seuroista. Vuoden 2016 seuratutkimusaineistoa hyödyntämällä voitiin vertailla, miten isot seurat eroavat muista seuroista.

Suuri jäsenmäärä edellyttää sitä, että lähiseudulla asuu riittävästi potentiaalisia seuratoiminnasta kiinnostuneita. Niinpä kaksi kolmasosaa aineiston suurista seuroista toimi **kaupungeissa**, joissa oli vähintään 50 000 asukasta. Suuret seurat tarjoavat usein myös **monipuolisempaa** tai kirjoitetaan laajempaa toimintaa. Vuoden 2016 aineiston suurista seuroista puolet keskittyi yhteen lajiin, kun muiden seurojen joukossa vastaava osuus oli kolme neljästä. Yli neljänneksellä isoista seuroista ohjelmassa oli vähintään neljä lajia.

Puolet suurista seuroista keskittyi tasapuolisesti sekä **kilpatoiminnan että kuntoilun** edistämiseen. Muista seuroista näin teki joka neljäs seura. Isoista alle viidennes määritteli itsensä pelkästään kilpaseuraksi, kun muiden seurojen ryhmässä vastaava osuus oli kolmasosa. Suurista seuroista noin kolmannes katsoi kuitenkin kuuluvansa kilpailullisessa mielessä maan kärkeuroihin. Osuus oli yli kaksinkertainen verrattuna muiden seurojen osuuteen tuossa ryhmässä.

Eräs seuran suuren jäsenmäärän selityksistä on siinä, että suuret seurat olivat kyenneet mobilisoimaan toimintaansa suhteellisesti **enemmän naisia ja tyttöjä** kuin muut seurakuntat. Suurten seurojen jäsenistä nimittäin puolet (49,5 %) oli naisia, kun vastaava osuus muissa seuroissa oli hieman yli 40 prosentin (41,8 %).

Todettakoon, että seurojen sisäiseen **ilmapiiriin** liittyen ei vuoden 2016 aineistossa löytynyt käytetyillä menetelmillä tilastollisesti merkitseviä eroja suurten ja muiden seurojen välillä. Isoissa seuroissa joudutaan kuitenkin tekemään yleisemmin tietoisesti työtä niin yhteishengen, seurakulttuurin kuin imagonkin edistämiseksi ja sisäisten ristiriitojen välttämiseksi kuin pienemmissä seuroissa.

Ottamatta kantaa siihen kumpi on syy ja kumpi on seuraus, voidaan todeta, että suurissa seuroissa löytyi keskimäärin **enemmän ja monipuolisempaa asiantuntemusta** kuin muissa seuroissa. Tämä on siinä mielessä oleellinen tieto, että vankan monipuolisen asiantuntemuksen on todettu korreloivat seuran myönteiseen kehitykseen (Koski 2009, 125).

5.1 Kasvuprosessi

Yleensä organisaation ja yhdistyksen kasvu ja erityisesti suureksi kasvu edellyttää suhteellisen pitkää ajanjaksoa. Niinpä suuret seurat olivat keskimäärin yli 20 vuotta vanhempia kuin muut seurat. Vuoden 2016 seuratutkimusaineiston isoista seuroista (vähintään 800 jäsentä) yli 45 prosenttia oli perustettu ennen 1940-lukua. Muissa seuroissa vastaava osuus oli viidennes. Suurista seuroista oli perustettu 1970-luvun jälkeen alle 30 prosenttia, kun muista tähän ryhmään kuuluvia oli yli 50 prosenttia.

Pitkäjänteinen ote tekemiseen lienee eräs suureksi kasvamisen ominaispiirteistä. Vuoden 2016 aineiston isoista seuroista noin 70 prosenttia kertoi tietoisesti huolehtivansa seuran jatkuvuudesta. Vastaava osuus muissa seuroissa oli 40 prosenttia.

Haastateltujen seurajohtajien arviot ja kuvaukset seuran kasvusta suurien joukkoon voidaan jakaa kahteen ryhmään. Yhtäältä olivat seurat, joissa jäsenmäärä oli vuosikymmenten aikana kasvanut suhteellisen tasaisesti. Toisaalta osassa seuroista kasvun kuvailtiin olleen nopea ja se oli pääosin tapahtunut 2000-luvun aikana.

Tasaisesti kasvaneita löytyi niin yleisseurojen, joukkuepalloiluseurojen kuin yksilölajien seurojen joukosta. Osalla yleisseuroista kasvu liittyi lajiohjelmassa tapahtuneisiin muutoksiin. Pääosin muutoksia oli tapahtunut niin, että yksittäinen lajijaosto oli perustanut oman erikoisseuran, mutta oli myös yleisseuroja, joille oli tullut uusi laji seuran ohjelmaan. Lajien vähentymisestä huolimatta myös yleisseurat olivat pystyneet pitämään jäsenmääränsä mahdollisten notkahdusten jälkeen pitkällä aikavälillä vähintäänkin ennallaan.

Tasaisen kasvun taustoja seurajohtajat kuvailivat seuraavasti:

”Kasvu on ollut tasaista. Laatua ja määrää molempia on viety eteenpäin.”

”Tasaista kasvua on ollut. On vältetty hirmuriskejä.”

”Jäsenmäärä on kasvanut aika tasaisesti, mutta talous on kasvanut reilusti.”

Tällä vuosituhannella kasvua kiihdyttäneiden seurojen joukossa oli myös fuusion kautta suureksi kasvaneita seuroja.

"Erikseen toimiessa oli kituuttelua. Oli samat urheilijat ja sponsorit. Fuusiossa saatiin täydennystä toisistamme."

Nopeaan kasvuun 2000-luvulla perusteina nähtiin pääosin toimintaohjelman laajentuminen ja toiminnan ammattimaistuminen.

"Olemme kasvaneet suureksi vasta 2010-luvulla. Meillä on nyt hyvä kombinaatio huippu-urheilua, lasten ja nuorten liikuntaa ja erilaisia tapahtumia."

"Kasvu on tapahtunut viimeisen 20 vuoden aikana. Sitä ennen oltiin talkootoiminnan varassa."

"Kasvusta valtaosa on tullut 2000-luvulla. Toiminta on ammattimaistunut ja jäsenmäärä tuplaantunut."

Seurajohtajia pyydettiin arvioimaan seuran kasvunäkymiä tulevaisuudessa. Arvioita johdattiin kysymyksellä: **"Kasvaako seuranne vielä tulevaisuudessa?"** Haastattelussa esitetyssä kysymyksessä kasvua ei määritelty, mutta pääosin seurajohtajat arvioivat seuran kasvua jäsenmäärän kasvun näkökulmasta. Seurajohtajien antamat vastaukset tulevaisuuden kasvusta jakautuivat kolmeen ryhmään. Osa seuroista uskoi reiluun kasvuun, osa uskoi kasvansa vielä vähän ja osa ei enää uskonut kasvuun. Kasvuodotukset olivat suurimpia yksilö- ja joukkuepalloilun erikoisseuroissa.

Seurajohtajien arvioissa **kasvua mahdollistaviksi tekijöiksi** mainittiin: *"Tyttöjen toiminnan laajentuminen", "Aikuisharrastajien kova kysyntä", "Uudet liikuntatilat", "Harrastajien tuleminen lähialueilta" ja "Seuran oman toiminnan laajentaminen uusille alueille".* Seuran **kasvun hidastumisen tai jopa pysähtymisen johtavia syitä** arvioitiin seuraavasti: *"Ei enää. On ollut tähän asti niin hurjaa kasvua", "Nyt halutaan enemmän laatua", "Olosuhteet ei mahdollista enää kasvua", "Lajien välillä on niin kireää kilpailua", "Paikkakunnan muuttotappio vaikuttaa" ja "Vetäjistä on pulaa".*

5.2 Johtaminen

Suurten ja pienempien seurojen erot johdossa

Yleisenä käsityksenä on perinteisesti ollut, että suuren seuran puheenjohtajuus on statukseltaan ja vaatimustasoltaan korkeampi kuin pienen seuran. Ehkä näin onkin. Suurten

seurojen puheenjohtajat olivat nimittäin **keskimäärin neljä vuotta vanhempia** kuin muiden seurojen puheenjohtajat. Puheenjohtajien keski-ikä suurissa seuroissa oli 53,5 vuotta, kun se muissa seuroissa oli 49,4. Puheenjohtajakokemuksessa sen sijaan ei tilastollisesti merkitsevää eroa ollut (suuret 6,4 v ja muut 6,2 v)

Suurissa seuroissa oli suhteellisesti **yleisemmin nainen** puheenjohtajana kuin muissa seuroissa. Suurten seurojen puheenjohtajana oli nainen joka kolmannessa seurassa (32,6 %), kun muissa näin oli joka neljännessä (25,3 %). Suurten seurojen puheenjohtajat olivat löytäneet hieman yleisemmin joko **liike- ja talousalan** tai **opetus- ja sosiaalialan** osaajista. Liike- ja talousalan ammattilainen oli puheenjohtajana joka kolmannessa suuressa seurassa, kun pienemmillä seuroilla näin oli vain noin joka neljännessä seurassa.

Seuran suuruus näkyi jonkin verran myös hallinnon rakenteissa. Seuran johtokunnan tai hallituksen koko oli isoissa seuroissa kaksi henkilöä suurempi kuin pienemmissä seuroissa. Suurilla seuroilla **hallitukseen nimettyjä jäseniä** oli keskimäärin 8,7, kun muissa seuroissa vastaava luku oli 6,9.

Suurten seurojen johtajien arvioita ja kokemuksia johtamisesta

Haastattelussa johtamisen teemaan siirryttiin kysymyksellä seuran johtamisen suurimmista haasteista. Vastauksissa seurajohtajien esille nostamat arviot ja kuvaukset voidaan luokitella kolmeen osa-alueeseen: 1) seuran kasvuun ja kokoon liittyvät haasteet, 2) seuran strategiaan ja tavoitteisiin liittyvät haasteet sekä 3) seuran johtamiseen ja organisoitumiseen liittyvät haasteet.

Kasvuun ja kokoon liittyviä haasteita nousi esille varsinkin nopeasti kasvaneilla seuroilla. Laajentunut toiminta uusine osallistujineen, ryhmineen ja taustajoukkoineen tuo varsinkin käynnistysvaiheessa lisää toiminnallista ja hallinnollista työtä seuralle. Tuhansien osallistujien seurassa yhteisöllisyyden ja viestinnän toteuttaminen on haastavampaa kuin pienissä seuroissa. Kasvulla voi heijastua myös jo käynnissä olevien ryhmien toimintaan, jos lisääntynyt toiminta toteutetaan esimerkiksi samoissa olosuhteissa ja samoilla käyttövuoroilla kuin ennenkin.

”Organisaatio kasvaa. Seuran koko on jo iso ja raskas.”

”Nopea piikki kasvussa. Se on haaste.”

”Organisaatio laajenee. Tiedonkulku ja osallistaminen on jo haaste.”

Strategiaan ja tavoitteisiin liittyviä haasteita kuvailtiin kahdella tavalla. Strategiset painopisteet ja tavoitteet arvioitiin olevan epäselvät tai niitä ei tunnettu, mutta lähes yhtä usein

annettiin arvioita erimielisyyksistä sovittujen tavoitteiden ja painopisteiden kunnioittamisessa.

"Tavoitteet eivät ole kirkkaat. Osa haluaa huippu-urheilua ja osa harrastustoimintaa."

"Liikuntaa ja huippu-urheilua. Ei ole yksinkertainen yhtälö."

"Urheiluihmiset on oksasta porukkaa. Samaan suuntaan kääntyminen on vaikeaa."

Johtamiseen ja johtamisjärjestelmään liittyviä haasteita löytyi ehkä vastaajien asemasta johtuen erityisesti hallintoon ja seuran ylätason johtamiseen ja organisoitumiseen liittyen. Jaostojen ja eri ryhmien johtamista ei laadullisesti tässä yhteydessä arvioitu. Johtamiseen ja organisoitumiseen liittyvistä kommentteista voidaan pelkistää kaksi yleistä havaintoa. Tekijöiden huomio on usein lähellä ruohonjuuritason toimintaa, eikä seuran kokonaisuutta välttämättä arvosteta riittävästi. Näin ollen johtamiseen liittyvät roolitkaan eivät ole yleisen kiinnostuksen kohteena. Suuressakin seurassa seuran johtaminen ja asioista huolehtiminen jää helposti vain muutaman ydinhenkilön asiaksi.

"Toimikunnat on historiaa. Aika pieni porukka johtaa seuraa."

"Pitkäaikaisia vastuunkantajia on vähän ja vuosikokouksissa on aika hiljaista."

"Valtaosa ydinhenkilöistä on valmentajia ja hallintoasiat eivät kiinnosta."

Suurten seurojen johtamiseen ja seuran toimintakulttuurin liittyvistä aiheista haastatte-
luissa haluttiin erikseen nostaa esille **luottamusjohdon ja palkattujen työntekijöiden roolit ja työnjako** seurassa. Tähän liittyen haluttiin saada ajankohtaisia arvioita strategis-
ten ja operatiivisten roolien ja vastuiden jakautumisesta suurten seurojen luottamusjoh-
don ja palkattujen toimihenkilöiden välillä. Teeman käsittely aloitettiin kaksoiskysymyk-
sellä: **"Kuinka luottamusjohdon ja palkattujen rooli ja työnjako seurassanne toimii?"**

Vastauksista noin puolessa arvioitiin työn ja roolien jaon olevan pääosin selvät ja niiden toimivan, mutta noin puolessa seuroista oli havaittavissa erilaista tyytymättömyyttä valit-
sevaan tilanteeseen. Tilanteeseen tyytyväiset seurat kuvasivat roolijaon olevan perinteinen ja selkeä. Tosin sanoen hallitus vastaa yksin tai yhteistyössä palkattujen kanssa seuran stra-
tegiasta ja linjauksista ja palkolliset vastaavat operatiivisesta toiminnasta.

"Toimii hyvin. Luottamusjohto luo linjat ja palkolliset valmentajat pyörittää toimintaa."

"Kyllä selkeitä linjoja annetaan ja luottamushenkilöt eivät puutu operatiiviseen toimintaan."

"Toimii. Hallitukseen on saatu eri alojen asiantuntijoita, ei pelkästään seuran aktiivitoimijoita."

"Päätoimiset työntekijät ja hallituksen jäsenet molemmat suunnittelee. On muodostettu myös yhteinen työryhmä."

"Ennen oli nukkehallitus. Päätoimiset ovat vieneet asioita eteenpäin ja ovat piristäneet myös hallituksen työskentelyä."

"Pääosin toimii. Kaksi työntekijää on myös hallituksessa."

"Palkatut tekevät esityöstöä, mutta ei hallitus silti ole kumileimasin."

Tyytymättömien seurojen osalta tyytymättömyys kohdistui lähes yksinomaan seuran hallitukseen. Seuran hallituksen roolia kuvattiin vähäiseksi tai heikoksi tai hallituksen jäsenten osaaminen tai aktiivisuus oli puutteellista.

"Toivoisin luottamusjohdolta enemmän strategista johtamista ja näkemystä."

"Ei ole riittävän voimakasta luottamusjohtoa. Vatulointia on."

"Hallituksen aktiivisuus. Liikaa kampaviineriporukkaa. Palkolliset tekee myös strategiaa."

"Olemme nykyään ammattilaisorganisaatio. Hallitusjäsenillä ei ole vastuuroolia."

"Ovat kyllä ammattilaisia, mutta eivät tee mitään."

"Hallitus ei ole kovinkaan aktiivinen ja innovatiivinen. Palkattujen kanssa suunnittelemme tulevaisuutta."

Ryhmiä ja joukkueiden autonomia seuran sisällä on noussut useassa lajissa ja seurassa keskusteluun. On esitetty myös kannanottoja, että joukkue tai ryhmä on toiminnan ydinyksikkö ja se mihin ensisijaisesti seuraan tulija ainakin aluksi liittyy ja sitoutuu (ks. Rauste 2018). Ryhmien ja joukkueiden autonomia ja erilaisuus vaikuttavat olennaisesti seuran toiminnan tasalaatuisuuteen ja hallittavuuteen.

Seurajohtajilta asiaa kysyttiin kysymysmuodolla: **"Kuinka autonomia seuranne ryhmät ja/tai joukkueet ovat? Mitä haasteita on ollut?"** Suurimmassa osassa yhden lajin erikoisseuroista tilanne arvioitiin olevan riittävän yhtenäinen ja tilanteen olevan hallussa. Seurojen sisäinen hierarkia oli hyvin järjestetty, toiminta- ja talousohjeet olivat pääosin kunnossa. Seuran ytimen toimijoilla oli myös aikaa ja ammattitaitoa opastaa ja puuttua liian

autonomisiin virityksiin. Positiivista yleisanalyysiä aika moni seurajohtaja jatkoi kuitenkin *"aina jotain pientä on"*-tyylisellä maininnalla.

Muutamalla yhden lajin erikoisseuralla tuntui olevan enemmän haasteita liiallisen autonomian kanssa.

"Ehkä muutama ryhmä on vähän irrallaan. Valmentajat vain valmentaa ja toimisto toimii erillään."

"Laukalle lähtee, jos päästää liekaa liian pitkäksi. Pitää olla tarkkana."

"Liian autonomiaa ovat ja itsenäisiä päätöksiä tekevät. Liikaa ahnehditaan toimintoja ja kuluja."

Yleisseuroilta kysymysmuotoa muokattiin koskemaan seuran eri **lajijaostojen autonomiaa yleisseurojen sisällä**. Yleisanalyysi oli kohtuullisen yhtenevä kaikilla yleisseuroilla. Lajijaostojen autonomia yleisseuroissa oli yleistä ja vahvaa. Osa yleisseuroista kuvasi tilanteen olevan kuitenkin hallussa ja osa tunnusti asiassa olevan akuutteja tai merkittäviä haasteita.

"On monta seuraa yhden seuran sisällä."

"Toiminta on lajijaostoissa ja erikoisseurabuumi on vahvaa"

"Ovat itsenäisiä ja yksi lajijaosto on erittäin itsenäinen."

"Itsenäisiä ovat. Juhlatkin ovat lajeittain."

"On haasteita. Läheltä piti -tilanteita on ollut, mutta kasassa on pidetty."

Johtamisen tulevaisuus

Johtamisen teeman loppuksi seurajohtajat johdateltiin pohtimaan suuren seuran johtamisen tulevaisuuden näkymiä ja muutostarpeita. Tulevaisuuteen liittyvää keskustelua johdateltiin kahdella kysymyksellä, joista ensimmäinen oli: ***"Kuinka seuran johtaminen muuttuu tulevaisuudessa? Kuinka johtamisen asia- ja ammattitaitovaatimukset kehittyvät tulevaisuudessa?"***

Seurajohtajat arvioivat tulevaisuutta monella eri tavalla ja tasolla. Annetuista arvioista ei ole helppoa muodostaa yhtenäistä kuvaa, mutta erilaisten johtamistaitojen vaatimusten monipuolisuus, tiettyjen erityisosaamisalueiden korostuminen ja henkilöstöjohtaminen olivat seurajohtajien pohdintojen aiheina. Vastauksista heijastui se, että seurojen

päätoimisten työntekijöiden ja erikoisosaamisen lisääntymisestä huolimatta seurakokonaisuuden johtaminen seurana ytimeä koettiin edelleen laajana ja haastavana.

"Pirskatin vaikeaa on. On valmennuksen, ihmisten, viestinnän ja taloushallinnon töitä. Monialaistuu. Lajiosaaminen ei enää riitä."

"Monenkirjavaa osaamista eli laaja-alaista näkemystä tarvitaan."

"Ajankäyttö lisääntyy. Tarvitaan toiminnanjohtaja."

Arvioita syvän erityisosaamisen ammattitaitovaatimusten lisääntymisestä seuroissa nousi esiin juridiikkaan, talouteen, myyntiin, markkinointiin, viestintään ja henkilöstöjohtamiseen liittyen.

"Yleisjohtaja tarvitsisi ammattitaitoista apua muun muassa juridiikkaan ja talouteen."

"Nyt pitää osata vähän kaikkea. Jatkossa tarvitaan enemmän erikoisosaamista... myyntiä, markkinointia tai hallintoa."

"Markkinointia ja myyntiä vahvistetaan. Nyt on juuri rekrytointi päällä."

"Viestintä on ollut meille akilleen kantapää."

Seuratoiminnan puitteissa henkilöstöjohtaminen erityisesti vapaaehtoihin liittyen on ilmeisen haastavaa kaiken kokoisissa seuroissa. Suurissa seuroissa henkilöstöjohtaminen lienee kuitenkin vielä vaativampaa, sillä ihmisten muodostama verkosto on laajempi ja johtaminen jakaantuu käytännössä useammalle eri ihmiselle. Lisäksi suuressa seurassa pienempiä seuroja todennäköisemmin johdettavana on vapaaehtoisia jäsenien ja toimijoiden lisäksi myös palkallisia työntekijöitä

"Henkilöstöhallinto korostuu. Päätoimisten ja vapaaehtoisten johtamista tulee tehdä erikseen ja eri tavalla."

"Ihmisten johtamistaitoja. Vapaaehtoisten johtaminen on haasteellista. Kepillä ei voi johtaa."

"Henkilöstöjohtaminen korostuu minulla ja muilla. Myös substanssihenkilöillä."

"Vapaaehtoisten johtaminen on jo mahdotonta. Kaikki asiat menevät työntekijöiden kautta."

Pääosa seurajohtajista suhtautui tulevaisuuteen kehityshakuisesti. Ajatuksia ja halua uudistaa johtamista oli, mutta samalla koettiin ahdistusta johtamisen laajuuden, vaikeuden tai vähäisten resurssien johdosta. Toki muutama nykytilanteeseen tyytyväinenkin seurajohtaja löytyi.

Seurajohtamisen tulevaisuus -teemaan liittyen esitettiin myös konkreettinen kysymys: ***"Tulisiko seuran johtamisen kehittyä tulevaisuudessa enemmän "yritysmäisen" vai "yhdistystoiminnan ja kansalaistoiminnan" periaatteiden mukaisesti?"*** Osa haastatelluista seurajohtajista oli selkeästi yritysmäisten periaatteiden soveltamisen kannalla. Osa vastaukset tukivat eräänlaista "yhdistelmämallia", jossa hyödynnettäisiin johtamisessa niin liiketoiminnallisia kuin yhdistys- ja kansalaistoiminnan periaatteita. Muutama seurajohtaja antoi tunkensa myös puhtaasti yhdistystoiminnan periaatteiden mukaiselle johtamiselle tulevaisuudessa. Lähtään ja virkaiältään nuoremmat seurajohtajat olivat taipuvaisempia yritysmäisen toimintakulttuurin kannattajiksi. Kokeneemmat seurajohtajat pitivät parempana yhdistelmämallia tai pysymistä puhtaasti yhdistystoiminnan periaatteiden parissa. Osa seurajohtajista, jotka kuvasivat liiketoiminnallista mallia tavoiteltavana, tunnustivat yritysmäisyyden olevan jo nyt seuran toimintaa hyvin kuvaava termi.

"Yhdistys toimii jo kuin yritys."

"Tulisi johtaa kuin liikeyritystä ja löytää asiakkaille sopivat hinnat."

"On vähän menossa yritysmäiseen toimintakulttuuriin. Myymme harrastustoimintaa ja niillä hoidetaan muun muassa palkanmaksu. Harrastajat ovat asiakkaita. Jäsenmaksun tuki maksavat."

"Yritystoiminnan suuntaan ehdottomasti. Pitkäjänteisyyttä ja suunnitelmallisuutta... ja oikeasti ollaan töissä. Vapaaehtoisuus täytyy tuki säilyttää ja sieltä tehtäväpolut voivat johtaa vaikka täyspäiväisyyteen."

"Ollaan jo pieni yritys. Ja meillä on myös alv-toimintaa. Seura ei tietenkään toimi ilman vapaaehtoisuutta."

"Käyrä osoittaa vahvasti ammattimaisuuteen. Toki vapaaehtoisia kunnioittaen."

"Ammattimaisuus on ollut vahva juonne. Toivoisin, että jäisi jotain vapaaehtoisuutta ja yhteisöllisyyttä jäljelle."

Eräiden seurajohtajien vastauksista voidaan tulkita, että yritysmäisyys ei välttämättä synny pelkästään seuran sisäisenä tahtotilana. Toimintaympäristön paineet voivat myös olla vaikuttamassa tällaisen toimintalogiikan valitsemiseen.

"Pelkään, että asiakkuus ja palvelujen ostamisen ajatus vain vahvistuu."

"Meidän paikkakunnalla halutaan ostaa palveluja."

Yhdistelmämallia kannattaneiden seurajohtajien arvioissa oli monipuolista pohdintaa molempien periaatteiden parhaiden puolien yhdistämisestä.

"Kultainen keskitie. Ei me osakeyhtiönä pysytä toimimaan."

"Molempi parempi. Isoja periaatteita yritystoiminnasta ja siihen kun saadaan vapaaehtoisuus yhdistettyä."

"Molemmat. Aluksi yritysmäistä palvelutuotantoa, mutta jatkossa myös mukaan seuraan."

"Molemmista puolista ottaa elementtejä. Yritystoiminnasta muun muassa asiakaskokemuksia ja kilpailutilannetta... ja säilyttää yhdistystoiminnan talkootoiminta."

"Risteytys molemmista. Yritystaloudesta on paljon opittavaa muun muassa kannattavuuslaskelmat."

Edelleen yhdistys- ja kansalaistoiminnan pohjaan luottavat seurajohtajatkin näkivät merkkejä yhteiskunnan ja seuratoiminnan yleisestä muutoksesta.

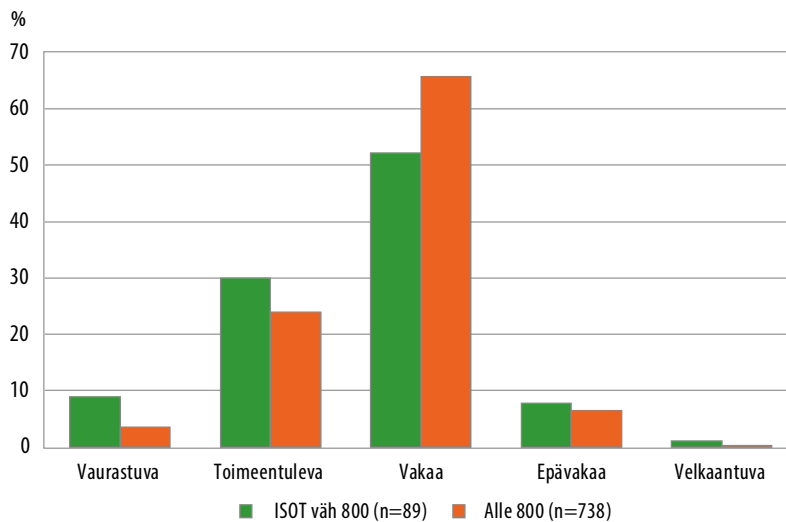
"Kansalaistoiminnan pohja, mutta yhteiskunta on muuttunut."

"Yhdistystoiminnan hallintomallista täytyy pitää kiinni. Toki palveluntuottajana meidät nähdään."

"Pysytään edelleen ry-toiminnassa. Meillä ei ole huippu-urheilua."

5.3 Talous ja varainhankinta

Vuoden 2016 aineiston suurten seurojen vuosittaiset tulot ja menot olivat lähes kymmenkertaiset verrattuna muihin seuroihin (tulot 499 447 € vs. 50 209 €; menot 522 190 € vs. 57 170 €). Jäsentä kohden tulot suurissa seuroissa olivat keskimäärin noin 350 euroa ja muissa 290 euroa. Myös kuvio 3 vahvistaa käsitystä, että taloudellinen tilanne on yleisesti ottaen parempi suurissa seuroissa kuin muissa.



Kuvio 3. Isojen ja muiden seurojen taloudellinen tilanne vuonna 2016 seuran oman arvion mukaan

Ennakkoon lähetetyssä haastattelupyynnössä seuratohtajia pyydettiin tarkastamaan seuran vuositulojen määrät vuodelta 2016 sekä vuodelta 2017 tai noihin vuosiin päättyneillä tilikausilla. Kahden seuran rakenne oli muuttunut niin paljon, että vain 13 seuralta saatiin tähän tarkoituksenmukaiset tiedot. Tietojen mukaan seurojen tulot vuonna 2016 olivat keskimäärin 986 923 euroa ja vuonna 2017 keskimäärin 1 066 233 euroa. Vuoden aikana seurojen keskimääräiset tulot olivat kasvaneet yhdeksän prosenttiyksikköä. Kymmenellä seuralla vuositulot olivat nousseet 2–20 prosenttiyksikköä vuoden aikana. Kahdella seuralla vuositulot olivat hieman laskeneet ja yhdellä seuralla ne olivat pysyneet ennallaan.

Vuoden 2016 kaikkia seuroja koskevassa aineistossa seurojen tulomuodostuksesta varsinaisen toiminnan tuotot (kausi- ja kurssimaksut, tapahtuma ja kilpailutuotot) kattoivat 62 prosenttia. Ulkopuolisen varainhankinnan osuus oli 22 prosenttia ja loput 16 prosenttia tuloista kertyi jäsenmaksuista ja avustuksista. Varsinaisen toiminnan tuotot olivat kaksinkertaistuneet edeltäneen kymmenen vuoden aikana. (Koski & Mäenpää 2018, 79) Haastatelluissa isoissa seuroissa vastaavanlainen varsinaisen toiminnan tuottojen nousutrendi oli myös tunnistettavissa. Haastateltavat pohtivat kehitystä ja siihen liittyviä perusteita monipuolisesti.

”Vanhempien lompakolla ollaan joo.”

”On oltu aiemmin halpoja.”

”Läheinen suurkaupunki nostaa, niin mekin voimme.”

”Noussut on, mutta niin on myös maksuun kuuluvien tapahtumien määrä.”

”Varsinkin kilpapuolen maksuja on korotettu.”

Muu varainhankinta oli seurajohtajien arvioiden perusteella vähäistä ja lähimenneisyydessä myös vähentynyt. Tosin parilla seuralla ulkopuolinen varainhankinta oli edelleen merkittävässä osassa tulorahoitusta. Varsinaisen toiminnan ulkopuolisen varainhankinnan vähentymistä tilannetta kuvattiin seuraavasti:

"Kaikista on luovuttu."

"On olematonta."

"Jotain pientä on vielä jäljellä."

"On vähäistä ja vähenemässä."

"Ei ole juuri mitään ulkopuolista, paremmin saadaan tuloja kun keskitytään urheiluun."

Jäljellä oleva varainhankinta on seurajohtajien mukaan siirtynyt pääosin joukkueille ja ryhmille, jossa edelleen on vaihteleva määrä erilaista varainhankintaa. Seurajohtajilla ei ollut tarkkaa tietoa ryhmien toteuttamista varainhankinnan muodoista. Pääseuran organisoi- mia varainhankinnan yksittäisiä muotoja löytyi vielä noin puolelta seuroista. Jäljellä olevien varainhankinnan muodoista mainittiin bingo, kahviotoiminta, yleinen sauna, arpajaiset, kasino, metallinkeräys ja tapahtumien järjestäminen.

Arvioita seuran talouden kehittymisestä tulevaisuudessa vauhditettiin kysymyksellä:

"Kuinka seuranne talous kehittyy seuraavan kymmenen vuoden aikana?" Tulevaa kymmentä vuotta koskeissa talouden kasvun arvioissa vastaajat olivat suhteellisen varovaisia ja arviot vaihtelivat paljon. Osa seuroista uskoi vielä selvään kasvuun, mutta osa arvio tulevan kasvun vain vähäiseksi ja osa uskoi taloustilanteen pysyvän ennallaan.

"Paine päätoimisille työntekijöille kasvaa, joten myös talouden kasvava trendi jatkunee."

"Aika vakaa tilanne on. Jäsenmäärän kasvun myötä kenties talouskin vähän kasvaa."

"Jos halutaan kasvua, niin pitää pystyä kehittämään ulkopuolista toimintaa tai tapahtumia."

Osallistujamaksujen mahdollista korotusta tulevaisuudessa kysyttiin muodossa:

"Voidaanko seuranne osallistujamaksuja vielä korottaa? Onko harrastaminen seurassanne jo liian kallista?" Tämänkin osalta näkemykset vaihtelivat, mutta varovainen perusvire korostui. Vain kolme seuraa näki hyvän mahdollisuuden osallistujamaksujen tasokorotuksiin. Suurin osa seuroista näki nostomahdollisuudet vähäisinä tai vain tietynlaisina "indeksikorotuksina". Kaksi seuraa ei enää pitänyt maksujen korottamista nykytasosta mahdollisena.

"Kipurajalla ollaan."

"Ei enää isoja tasokorotuksia. Vain indeksikorotuksia voidaan tehdä."

Osa seurajohtajista näki nousuvauhdin jatkuvan, mutta vauhdista oltiin eri mieltä.

"Pakko on vähän korottaa."

"Ehkä 30 prosenttia kasvaa tulevan 10 vuoden aikana."

"Voidaan vielä korottaa, emme ole kalleimpia lajeja. Keskustelua tästä toki on."

5.4 Ammattimaistuminen

Vuoden 2006 seura-aineiston pohjalta todettiin, että palkallisia työntekijöitä olivat todennäköisimmin palkanneet kilpaurheilussa menestyneet suuret seurat (Koski 2009, 95). Tuon jälkeen suurin suhteellinen kasvu kokopäivätoimisten lisääntymisessä tapahtui pienemmissä seuroissa ja palkallisia työntekijöitä alkoi olla muunkinlaisissa kuin kilpailuissa menestyvissä. Toki seuran koko oli edelleen selkein yksittäinen ennustava tekijä. (Koski & Mäenpää 2018, 69–71) Vuoden 2016 aineiston suurissa seuroissa oli keskimäärin 4,1 päätoimista palkattua työntekijää, kun muissa seuroissa heitä oli 0,5. Suurissa seuroissa päätoiminen oli 71 prosentissa, kuin muissa seuroissa osuus jäi 15 prosenttiin.

Suomalaisissa seuroissa on ollut jo pitkään palkallisia työntekijöitä, mutta kuluvan vuosikauden puolella palkallisten määrä seuroissa on kasvanut merkittävästi (Koski & Mäenpää 2018). Vuonna 2009 sai valtion kehittämistukea päätoimisen työntekijän palkkaamiseen 200 seuraa. Näissä seuroissa päätoimisen työntekijän myötä pääosin myös harrastajamäärät kasvoivat, toiminta monipuolistui ja laajeni. Suunnitelmallisemman otteen myötä seuroihin syntyi parhaimmillaan hyvä tekemisen meininki, joka innosti myös vapaaehtoisuuteen. Tukea saaneiden seurojen seura-aktiiveista, valmentajista, ohjaajista ja seurojen yhteistyökumppaneista lähes 80 prosenttia arvioi seuransa kehittyneen päätoimisen työntekijän tulon myötä myönteiseen suuntaan. (Koski 2012)

5.4.1 Palkalliset työntekijät

Karkeasti ottaen seurojen palkalliset työntekijät voidaan jaotella kahteen ryhmään: päätoimisiin ja osa-aikaisiin. Päätoimiset tekevät työtä kokopäivätoimisesti ja saavat pääosan elannostaan seuran palkkalistoilla. Osa-aikaiset saavat seuralta palkkaa, mutta työ ei ole heidän päätoimensa. Alarajana osa-aikaisuuden käsitteeseen tässä yhteydessä on

2 000 euroa, joka on ollut verottoman kulukorvauksen maksimimäärä vuodessa. Kerrotakoon, että aineiston keruun jälkeen, vuonna 2019, vapaaehtoisen verottoman kulukorvauksen maksimimäärä nousi 3 000 euroon.

Päätoimiset työntekijät

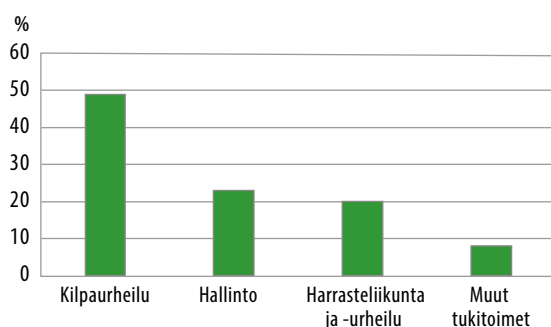
Haastatelluilla 15 seuralla oli vuoden 2016 tietoja koskevan perustutkimusaineiston mukaan yhteensä 85 päätoimista työntekijää eli seuraa kohden keskimäärin 5,7 työntekijää. Ennakoon lähetetyssä haastattelupyynnössä seurajohtajia pyydettiin päivittämään palkallisia työntekijöitä koskevat tiedot. Vuonna 2018 kyseisissä seuroissa oli yhteensä 109 päätoimista työntekijää eli työntekijöiden määrä oli parissa vuodessa lisääntynyt 24:llä. Koko työntekijöiden joukosta 25:n (23 %) työaika oli 50–80 prosenttia normaalista työajasta. Yhteensä 109 työntekijää teki seuroissa 94,3 henkilötyövuoden työt. Keskimäärin haastattelujen seurojen palveluksessa oli noin 7,3 päätoimista työntekijää tekemässä seurassa keskimäärin 6,3 henkilötyövuoden työt.

Haastattelujen yhteydessä pyrittiin keräämään tiedot eri työtehtävien aloitusvuosista. Tietoja ei kuitenkaan saatu riittävästi tai riittävän luotettavina. Sen verran saatujen tietojen perusteella voi todeta, että uusia työtehtäviä oli kuluvalle vuosikymmenellä luotu kiihtyvällä tahdilla. Monella seuralla oli henkilöstössä tapahtunut muutoksia myös vuonna 2018. Muutamalla seuralla oli uuden henkilön rekrytointi myös haastatteluhetkellä meneillään. Suurten seurojen henkilöstötilanne tuntuu olevan kasvun lisäksi jatkuvassa muutoksessa.

Seurojen päätoimisten työntekijöiden käytössä olleet nimikkeet luokiteltiin neljään eri luokkaan toimenkuvan mukaan seuraavasti:

- **Hallinnolliset tehtävät:** toiminnanjohtaja, toimistos sihteeri, toimistopäällikkö, yhteyspäällikkö, markkinointijohtaja
- **Kilpaurheiluun liittyvät tehtävät:** valmentaja, päävalmentaja, lajikoordinaattori, valmennuspäällikkö, nuorisovalmennuspäällikkö, urheilutoimenjohtaja
- **Harrasteliikuntaan liittyvät tehtävät:** ohjaaja, koordinaattori, kurssivastaava, nuorisopäällikkö
- **Tukitoimiin liittyvät tehtävät:** kioski-, lipun- ja kahviomyyjät, kiinteistön hoitajat.

Käytännössä joihinkin nimikkeisiin voi liittyä sekä kilpaurheiluun että harrasteliikuntaan liittyviä tehtäviä. Noin puolet haastateltujen seurojen päätoimisista työntekijöistä työskenteli kilpaurheiluun liittyvissä tehtävissä (kuvio 4). Hallinnon ja muiden tukitoimien tehtävät kattoivat noin kolmanneksen seurojen päätoimisten tekemästä työstä ja noin kaksi työntekijää kolmesta toimi urheiluun tai liikuntaan liittyvissä työtehtävissä.



Kuvio 4. Haastateltujen 15 seuran palkallisten työntekijöiden jakautuminen tehtäväalueen mukaan (%; n=109)

Seurojen päätoimisten työntekijöiden toimenkuvat ja nimikkeitä tulee vuosi vuodelta lisää ja tehtävänimikkeet vaihtelevat eri lajien ja seurojen välillä paljon. Perinteiset nimikkeet valmentaja, valmennuspäällikkö ja toiminnanjohtaja olivat kuitenkin haastatelluissa seuroissa yleisimmät tehtävänimikkeet (ks. taulukko 1) .

Muutamissa lajikulttuureissa on yleisesti alettu käyttää koordinaattori-nimikettä. Erilaistuvasta työnimikkeiden käytöstä huolimatta perinteiset johtaja- ja päällikkönimikkeet ovat vielä yleisiä seurojen käytössä. Johtajanimikkeitä löytyi kolme (toiminnanjohtaja, markkinointijohtaja ja urheilutoimenjohtaja) ja päällikkötiteileitä viisi (toimistopäällikkö, yhteyspäällikkö, valmennuspäällikkö, nuorisovalmennuspäällikkö ja nuorisopäällikkö).

Taulukko 1. Haastateltujen 15 seuran päätoimisten työntekijöiden yleisimmät tehtävänimikkeet vuonna 2018

Tehtävänimike	Henkilöitä	Työpanos henkilötyövuosina
Valmentaja	21	18
Valmennuspäällikkö	16	15,5
Toiminnanjohtaja	13	12
Toimistopäällikkö tai -sihteeri	10	8,25
Päävalmentaja	8	8
Yhteensä	88	61,75

Osa-aikaiset työntekijät

Seuroissa palkkaa (tai palkkiota) maksetaan myös muille kuin päätoimisille työntekijöille. Monissa seuroissa toimii osa-aikaisia työntekijöitä ja suurimpiin seuroihin on alkanut muodostua erilaisia vakiintuneita järjestelmiä tai tapoja maksaa palkkaa tai palkkiota pääosin ohjaajien ja valmentajien työn korvaamisesta. Palkkiota maksetaan esimerkiksi tuntiperusteisesti yksittäisestä harjoituksesta, mutta käytössä on myös järjestelmiä, jossa palkkio maksetaan pidemmästä jaksosta tai koko kaudesta sopimuksen mukaan.

Haastatteluissa päätoimisten työntekijöiden tietojen lisäksi seurajohtajia pyydettiin arvioimaan omassa seurassa toimivien osa-aikaisten, yli 2 000 euroa vuodessa ansaitsevien, mutta kuitenkin alle puolet toimeentulostaan saavien henkilöiden lukumäärä. Lopuksi seurajohtajilta pyydettiin arvio osa-aikaisten tekemästä työn yhteismäärästä henkilötöyvuosiksi muutettuna. Tarkkoja tietoja monellakaan haastateltavalla ei ollut, mutta jokainen antoi pienen pohdinnan jälkeen kuitenkin arvionsa.

Haastatelluista seuroista yhdessätoista oli palkkaa tai palkkiota saavia osa-aikaisia työntekijöitä. Yksittäisessä seurassa palkkioita maksettiin keskimäärin noin 32 eri henkilölle ja he tekivät saatujen arvioiden mukaan yhteensä noin kuuden henkilövuoden työmäärän seuralle. Yhteenlaskettuna näistä 11 seurasta löytyi päätoimisten työntekijöiden lisäksi siis noin 350 henkilöä, jotka tekivät vuodessa yhteensä noin 65 henkilötöyvuoden työt.

5.4.2 Arvioita ammattimaistumisesta

Urheilujärjestöjen toimintalogiikkaan on jotenkin sisäänkirjoitettu pyrkimys paremman toiminnallisen tason saavuttamisesta. Vapaaehtois pohjalta aloittaneet organisaatiot alkavatkin kehityksen jossain vaiheessa usein hakea toimintamalleja ammattiorganisaatioista. Lajiliitoissa professionaalistumisprosessi on ollut ajankohtainen jo aiemmin (ks. Koski & Heikkala 1998b). Seurakenttä tuntuu seuraavan vastaavanlaista kehityskulkua. Ammattimaistuminen onkin ollut viime vuosina yksi käytetyimmistä termeistä seuratoiminnan kehittymiseen liittyen. Se, mitä seuran ammattimaistumisella arkikielessä tarkoitetaan, vaihtelee paljon tai asia jää epäselväksi.

Kirjallisuudessa teemaa on pohdittu jonkin verran. Esimerkiksi Kikulis, Slack ja Hinings (1992) korostivat kanadalaisia lajiliittoja analysoidessa ammattimaistumisessa kolmea rakenteeseen liittyvää piirrettä, jotka kaikki ammattimaistumisen vahvistuessa pyrkivät lisääntymään. Nämä olivat spesialisaatio, standardisaatio ja sentralisaatio. Ensin mainittu viittaa entistä hienojakoisempaan työnjakoon, jossa hyödynnetään entistä ammattimaisempaa osaamista. Standardisaatio tuo muodollisten sääntöjen ja käytäntöjen kautta ennustettavuutta ja vakautta. Sentralisaatio taas viittaa päätösvallan keskittymiseen tai siirtymiseen luottamusväeltä palkatuille ammattilaisille.

Koski ja Heikkala (1998a; 1998b) hahmottivat ammattimaistumiskehitystä organisatorisena prosessina. He päätyivät yhdeksään kehityksen kannalta oleelliseen piirteeseen: aika, paikka, resurssit, rekrytointikriteerit, asenne ja sitoutuminen, tietotaito, tehokkuus ja laatu, vastuu sekä valta. Lyhyesti listaten kyse on muun muassa seuraavanlaisista ominaispiirteistä. Ammattimaistuminen viittaa muodollisesti säänneltyyn ajankäyttöön. Ammattimaisesti toimivalla organisaatiolla on yleensä suhteellisen vakiintunut toimipiste tai -pisteitä. Ammattimaisella organisaatiolla on suhteellisen pysyvät resurssilähteet. Henkilöstöltä vaaditaan muodollinen koulutus ja tietty pätevyys. Ammattimainen asenne merkitsee

pysyvää kehityshakuista sitoutumista työhön. Kompetenssi ja asiantuntemus ovat riittävän korkealla tasolla. Tekeminen on laadukasta ja tehokasta. Ammattimaiseen toimintaan liittyy yleensä juridinen ja henkinen vastuu. Ammattimaisissa organisaatioissa vallalla on tapana kanavoitua hierarkkisesti ja keskittyä monissa asioissa palkatuille tekijöille.

Haastatteluissa haluttiin kuulla suurten seurojen johtajien arvioita ja näkemyksiä oman seuran ammattimaistumisesta. Haluttiin myös tietää, mitä ja millaisia asioita ja piirteitä ammattimaistumisen käsitteeseen liitetään ilman tarkempaa johdattelua. Teeman avannut kysymys muotoiltiinkin varsin suoraviivaiseksi: ***”Kuinka ammattimainen seuranne on?”***

Ammattimaistumista pidettiin jokseenkin itsestään selvästi tavoiteltavana kehityssuuntana. Osa seurajohtajista myös ilmaisi, että kehityksessä ollaan jo varsin pitkällä.

”Ollaan erittäin ammattimainen. Prosessit ovat muotoutuneet ammattimaiseksi. Asioista on selkeys ja tietoisuus olemassa.”

”Ollaan aika ammattimaisia. Päätösten määrä ja osaamistaso on hyvällä tasolla.”

”Hyvinkin ammattimainen ollaan. Siihen tasoon nähden missä mennään.”

”Urheilupuoli on ammattimainen ja hallinto riittävän ammattimainen.”

”Ollaan kyllä aika ammattimainen. Tarkat toimenkuvat on. Tosissaan ja intohimolla tehdään.”

Osa vastaajista tunnisti, että seura on vasta matkalla asian suhteen. Kaikilla seuratoiminnan osa-alueilla ei ammattimaistumiskehitys ollut edennyt samaa tahtia.

”85 prosenttisesti ammattimaisia ollaan. Se mitä tehdään, tehdään aika hyvin.”

”On palkattua väkeä ja johtokunnassa on eri osa-alueiden osaamista. Voisi toki nostaa vielä.”

”Koko ajan ammattimaisempi, mutta vielä on paljon opittavaa.”

”Kaikki ohjaajat ja valmentajat on koulutettuja ja ammattimaisia. Hallinnon puolella on vielä kehitettävää.”

”Perusasiat on erittäin hyvin hoidettu muun muassa. kirjanpito ja talousseuranta. Sportissa puuttuu ammattimaisuus.”

"Ohjaustoiminta on ammattimaista. Mutta on paljon lakipykälää ja byrokratiaa, joiden perässä on vaikea pysyä."

"Ollaan aika ammattimainen. Kertoo tosin siitä kuinka huonossa kunnossa muut ovat."

"Ollaan oman lajin mittapuussa ammattimainen."

Haastateltujen joukossa oli myös seurajohtajia, joiden mielestä seura ja tekeminen ei ollut ammattimaista.

"Emme me ammattimaisia ole. Urheilupuolellakin on paljon kehitettävää."

Yleisesti ottaen seurajohtajien arvioissa ja puheissa ammattimaistuminen koettiin lähes jokaisen seuran osalta arvokkaana ja tavoittelemisen arvoisena asiana. Kriittisiä näkökulmia ei asian suhteen noussut esiin.

Vaikka ammattimaistumiseen saadut kommentit painottuivat pääosin päätoimisten työntekijöiden tekemän työpanokseen, niin osa seurajohtajista arvioi myös muiden seuratoimijoiden roolia seuran ammattimaisuuteen liittyen.

"Ei ole pelkästään sitä, että maksetaan palkkaa. Meillä on osaavia ja ahkeria ihmisiä seurassa."

"Johtokuntaan olemme löytäneet kovia osaajia eri aloilta."

"Ollaan nyt ammattimaisempia kuin silloin kun maksettiin palkkaa useammalle."

Ammattimaistumisen tulevaisuus seuroissa

Ammattimaistumiseen liittyvän teeman lopuksi seurajohtajilta kysyttiin tulevaisuuden kehitysnäkymiä ammattimaistumiseen liittyen. Ajatuksia johdateltiin kaksoiskysymyksellä: **"Kuinka seuranne ammattimaistuminen jatkuu tulevaisuudessa? Tulisiko urheilun vai hallinnon ammattimaistumista kehittää enemmän?"** Seurajohtajien vastauksissa nousi enemmän esille hallintoon kuin urheilutoimintaan liittyviä kehittämistarpeita. Tätä ehkä selittää se, että vastaajat olivat seuran hallinnon ydinhenkilöitä eli toiminnanjohtajia ja puheenjohtajia, jotka tarkastelivat asiaan ennen kaikkea omasta näkökulmastaan. Seurojen valmentajien ja valmennuspäälliköiden vastaukset olisivat todennäköisesti nostaneet esille enemmän urheilun ammattimaistumiseen liittyviä asioita.

Hallintoon liittyviä kehitystarpeita kuvailtiin seuraavasti:

"Toiminnanjohtaja keventäisi hallitusjäsenten työpanosta, mutta mistä rahat."

"Hallintoon ja johtokuntatyöhön tarvittaisiin lisäpanostusta."

"Pakko on miettiä hallinnon puolella. Vanha sukupolvi on tehnyt enemmän talkoilla ja tuleeko osa työstä nyt korvattavaksi?"

"Pitää tulla lisää tuloja, jos lisää päätoimisia. Toiminnanjohtajalle olisi tarvetta."

"Hallintoa ja veroasioita tulee vielä kehittää."

"Miten valmennus voi vielä ammattimaistua? Koulutustaso nousee kenties, mutta hallinnon talousosaaminen täytyy vielä kehittää."

Muutama seurajohtaja arvioi melko tasavertaisesti **sekä hallinnon että urheilun** kehittämisen tarpeita tulevaisuudessa.

"Paine urheilun laadun kohentamiseksi on kova, mutta pitäisi olla myös toiminnanjohtaja, joka pitäisi paletin kasassa."

"Hallinto pitää saada kuntoon...toki urheilupuolellakin on kehittämistä."

Urheiluun painottuvista kehittämistarpeistakin on esimerkkejä:

"Kyllä urheilupuolen ammattimaisuutta tulee kehittää, mutta urheiluihmiset tekevät osan päivästä myös hallintoa."

"Ammattimaisuus kasvaa ja enemmän tulee kasvua urheiluun. Voi tehdä myös toisella tapaa, mutta meillä ei ole enää paluuta."

"Urheilupää edellä mennään."

Muutaman seurajohtajan arvioissa mahdollisuutta tai tarvetta kehittyä nykytasosta jopa hieman epäiltiin.

"Nyt on tasanne. Rahoituspohja ei anna nyt mahdollisuutta kehittymiseen."

"Nykyinen taso on riittävä. Toki vaatimustaso kasvaa ja siihen pitää kyetä vastaamaan. Tasaista kasvua näköpiirissä seuraavat kymmenen vuotta."

5.5 Yhteistyö seuran ulkopuolisten tahojen kanssa

Ihmisten verkosto, joka suuren seuran sisälle ja sen lähiympäristöön rakentuu, on luonnollisesti laajempi kuin jäsenmäärältään pienemmän seuran. Tästä yleensä seuraa myös, että suuret seurat ovat laajemmin tunnettuja ja myös näkyvät useammin vähintäänkin paikallisessa mediassa. Isojen seurojen julkikuvalla tai ”seurabrändillä”, saavutetulla menestyksellä tai ylipäättään laajalla toiminnalla on taipumus vetää ihmisiä puoleensa. Suuri seura saa useimmiten myös enemmän tukea kunnalta ja lähialueen yrittäjiltä. Suuret seurat ovatkin todennäköisesti suhteellisesti aktiivisempia toimijoita toimintaympäristössään. Niillä on myös parempi mahdollisuus vaikuttaa toimintaympäristöönsä.

Koski (1994) on määritellyt kuusi erilaista strategiaa, joilla seurat suhtautuvat toimintaympäristöönsä. Näistä kaksi on luonteeltaan passiivista ja neljä aktiivista. Passiiviset on nimetty sulkeutumisstrategiaksi ja perinteiseksi strategiaksi. Ensin mainittu viittaa toimintatapaan, jossa toiminta ja huomio keskittyvät vain seuran sisälle. Ympäristö koetaan lähinnä uhkana tai häiritsevänä tekijänä. Jälkimmäistä suhtautumistapaa noudattavat seurat näkevät ympäristön vain välttämättömien resurssien hankkimisalueena ja varsinaisen toiminnan vaatimana vuorovaikutustahona. Käytännössä tämä tarkoittaa usein sitä, että kunta nähdään resurssilähteenä ja kilpaileva seura kilpakumppanina.

Aktiivisia suhtautumistapoja ympäristöön on neljä. Ottamisstrategiassa ympäristö nähdään lähinnä resursseihin ja menestymiseen liittyvänä kilpa- tai taistelulenttänä. Saa- misstrategiaa seura noudattaa silloin, kun se pyrkii toiminnallaan herättämään ympäristössä kiinnostusta, josta voisi olla hyötyä seuran toiminnalle. Antamisstrategiassa oleellista on seuran osaamisen ja palvelujen jakaminen, ei niinkään siitä mahdollisesti tarjolla olevat hyödyt. Muokkaamisstrategiaa noudattavat seurat osallistuvat aktiivisesti ympäristönsä luomiseen. (Koski 1994)

Vuoden 2016 aineiston suurista seuroista 68 prosenttia kertoi pääasiassa hyödyntävänsä jotakin aktiivisista ympäristöstrategioista. Vastaava osuus muiden seurojen joukossa oli 56 prosenttia. Ottaminen, antaminen ja muokkaaminen olivat suurille seuroille tyypillisempää kuin muille seuroille.

Haastatteluissa pohdintaa seuran asemasta toimintaympäristössään heräteltiin kysymyksellä: *”Kuinka seuraanne suhtaudutaan alueellisesti ja paikallisesti?”*.

Vaikka kysymys oli laaja kaikenlaiset yhteistyötahot kattava, niin lähes kaikki vastaajat kääntyivät kuvaamaan yhteistyötä lähialueen muiden seurojen kanssa. Tässä yhteydessä seurajohtajat eivät pohtineet seuran asemaa kuntalaisten, median, yritysten tai kunnan näkökulmista. Lisäksi seuran asemaa arvioitiin ennen kaikkea suhteessa oman lajin

seuroihin. Yleisseurojen seurajohtajien vastauksissa tuli hieman enemmän arvioita toimimisesta samassa toimintaympäristössä eri lajien erikoisseurojen kanssa.

Seurajohtajien vastaukset jakaantuivat kolmeen ryhmään. Osalle suurista seuroista tilanne ja yhteistyö muiden seurojen kanssa arvioitiin hyväksi ja rauhalliseksi. Osa seuroista nosti esille sekä hyviä puolia että kriittisempiä arvioita seuran asemasta ja muiden seurojen asettamista haasteista.

Osalla seuroista asema oli vakiintunut ja kasvanut jo niin vahvaksi, etteivät pienemmät seurat muodostaneet enää haastetta. Nehän ”painivat eri sarjassa”. Osassa seuroista oli tehnyt tietoisia, hyvin harkittuja aktiivisia toimia yhteistyön ja oman valta-aseman vahvistamiseksi.

”Ei ole kateutta. Hyvää yhteistyötä tehdään.”

”Hyvät välit on. Lähialueen seurat haluavat yhteistyötä jopa meidän kanssa.”

”15 vuotta sitten oli kateutta... ja oli myös ryöstökalastusta. Sen jälkeen on rakennettu eri tavalla ja nyt on hyvää yhteistyötä.”

Seurat, joilla oli sekä hyviä että huonoja kokemuksia tai vain vähäisiä haasteita, arvioivat tilannetta pääosin ”normaalina” eli suuren seuran arkeen kuuluvana asiana.

”Aina jotain kamppailua on, mutta ei sentään kamпитusta.”

”Jokainen joutuu taistelemaan, mutta ei likaiseksi ole mennyt. Nyt on jopa yhteisiä ponnisteluja.”

”Pientä kilpailua on, mutta ei kateutta. Muilla seuroilla ei ole vanhempien juniorien valmennusta ja lukioikäiset tulevat meille.”

Seurat, jotka kokivat toimintaympäristössään enemmän haasteita, kuvasivat toimintaympäristössä esiintyvää kateutta ja kilpailua. Näissä seuroissa yhteistyön mahdollisuudet tai yhteistyön lisääminen nähtiin ainakin tilapäisesti vaikeana.

”Oli jo hyvää yhteistyötä lähiseuran kanssa, mutta loppui. Ei voi luottaa.”

”Tiettyä kateutta on... taistelua jäsenistä.”

”Varsinkin alussa oli uhkailua: Iso mörkö seura. Nyt on vähentynyt.”

”Oman lajin alueellinen yhteistyö ei toimi. Seura nähdään isona ja pahana, joka vie urheilijat. Toisen lajin kanssa yhteistyö on parantunut.”

Seura, selkeänä yksittäisenä rekisteröitynä yhdistyksenä, on edelleen yleisin suomalaisen liikunta- ja urheiluseuran toimintamalli. Viime vuosikymmeninä varsinkin isompien seurojen keskuudessa on syntynyt myös vakiintuneita yhteistyösuhteita muiden yhdistysten ja yhtiöiden kanssa tai seurat ovat ryhtyneet osa- tai pääomistajiksi erilaisiin olosuhteisiin liittyen. Nämä vakiintuneet yhteistyösuhteet tai omistajuudet on syytä tiedostaa, kun arvioidaan seuraa ja seurajohtamisen kokonaisuutta.

”Seuran ulkopoliittikka on seuran johtamisesta jo 30 prosenttia”

Suurten seurojen tytäryhteisöt ja rooli yritysten taustalla

Haastattelujen alussa ennen varsinaisia haastatteluteemoja seurajohtajilta kysyttiin taustatietoja seuran kokonaisrakenteesta ja vakiintuneista yhteistyösuhteista. Noin puolella löytyi tavallisuudesta poikkeavia ja tähän liittyviä merkittäviä yhteistyömuotoja. Näiden seurojen kanssa asiaan liittyviä tietoja tarkennettiin haastattelussa. Saatuja tietoja yhdisteltiin haastattelussa esille nousseisiin muihin asioihin tai seuran nettisivuilta saatujen tietojen kanssa.

Tyypillisin vakiintuneiden yhteistyösuhteiden muoto haastatelluissa seuroissa oli joukkuepalloilussa yleistynyt tapa toiminnan pyörittämiseen vähintään kahdessa eri yhdistyksessä tai yhdistyksessä ja erillisessä osakeyhtiössä. Yleensä tämä tarkoittaa sitä, että edustusurheilu on eriytetty junioritoiminnasta. Jakaantuminen eri yksiköiksi oli monessa tapauksessa tehty suunnitelmallisesti ja tehty hyvässä yhteistyössä asianosaisten kesken. Useimmassa tapauksessa seuran nimi oli säilytetty myös samana, mutta juridiset ja taloudelliset vastuut oli eroteltu eri toimintayksiköihin. Näistä yhteistyön muodoista keskusteluissa nousi useamman kerran esille termit ”tytäryhdistys”, ”seurakonserni” ja ”yhteinen seurabrändi”.

Osalla haastatelluista seuroista oli myös omistusosuuksia tai vakiintunut rooli oman lajin olosuhteisiin liittyvissä osakeyhtiöissä. Olosuhteiden lisätarve ja aloite niiden hankkimisesta oli voinut tulla alun perin ry-seuran puolelta, mutta toteutus ja ylläpito järjestettiin uuden osakeyhtiön kautta. Seuran ja olosuhdeyhtiön yhteistyösuhde oli useassa tapauksessa kiinteä ja tärkeä molemmille osapuolille. Joskus olosuhde oy:n hallituksessa oli yksi tai jopa useampi seura ry:n edustaja.

Osallisuus olosuhteiden omistajana tai aktiivisena osapuolana voi tuoda myös paineita seuran järjestämän toimintaohjelman laajentamiseen.

”Olemme joutuneet olosuhteiden luojiksi ja kiinteät kulut ovat valtavat. Se pakottaa meidät ympärivuotiseen toimintaan ja myös laajentamaan toimintoja.”

Nyt jo käynnissä olevien yhteistyösuhteiden tai omistusosuuksien lisäksi muutamalla muullakin haastatellulla seuralla keskustelu vastaavien uudistusten käynnistymisestä oli käynnistynyt:

"Ei ole vielä oy:tä, mutta valmistelu on aloitettu."

"Nyt on vain yksi ry, mutta yksi hallihanke on vireillä."

Yhteistyö eri sidosryhmien kanssa

Rakenteellisten "seurakonserni"-mallien lisäksi kaikille seuroilla oli paljon perinteistä ja vakiintunutta yhteistyötä monien eri tahojen kanssa. Haastattelussa seurajohtajia pyydettiin arvioimaan **ulkoisen yhteistyön yleistä kehitystä** seurassa sekä arviomaan yhteistyötä perinteisten yhteistyökumppaneiden kanssa seuraavassa järjestyksessä: **a) kunta, b) muut seurat, c) valtakunnalliset ja alueelliset järjestöt** (lajiliitot, liikunnan aluejärjestöt, akatemit), **d) yritykset** ja vielä lopuksi pyydettiin arvioita **e) mahdollisista muista yhteistyökumppaneista**.

Saatujen arvioiden perusteella ulkoisen yhteistyön rooli ja merkitys haastatelluilla seuroilla koetaan merkittäväksi ja se on pääosin lisääntynyt. Vain muutama seura kertoi yhteistyön olevan entisellä ja perinteisellä tasolla.

"On verkostoidutte enemmän."

"Sidosryhmien määrä on kasvanut."

"On oltu aktiivisia. On akatemiatoimintaa, laatuseurahanketta ja on keskusteltu olosuhdehankkeesta."

"Ostopalvelut lisääntyvät."

"Lisääntyy kaupungin suuntaan. Ja erilaisia hankkeita on."

Seurojen ja **kuntien** välinen yhteistyö toimii harvassa kunnassa "yhden luukun"-periaatteella. Vuoden 2016 seuratietojen perusteella 83 prosentilla seuroista oli kunnan liikuntatoimen kanssa yhteistyötä, mutta tämän lisäksi vähintään kolmanneksella seuroista oli yhteistyötä myös koulutoimen (67 %), teknisen toimen (53 %), kunnan nuorisotoimen (39 %) kanssa. (Koski & Mäenpää 2018). Kunnan ja etenkin suurten seurojen välinen yhteistyö on siis paljon muutakin kuin perinteistä yhteistyötä liikuntatoimen kanssa.

Kunta oli edelleen seurojen ja myös isojen seurojen tärkein yhteistyökumppani (ks. kuvio 5). Haastatteluissa nousi esille vain muutamia kriittisiä kommentteja koskien kuntayhteistyötä. Noin puolet vastaajista kertoi, että kunnan ja seuran välillä oli **tavallisuudesta poikkeavaa vakiintunutta yhteistyötä**. Yhteistyön muotoina tavallista aktiivisemmilla seuroilla olivat olosuhteiden ylläpitämiseen liittyvät asiat, kerhotoiminnan toteuttaminen, harrastajien ohjaustoiminta ja erilaisten tapahtumien järjestäminen. Tämän lisäksi yksittäisinä toimina mainittiin yhteistyö koulujen kanssa, markkinointiyhteistyö ja toiminta veteraanien kanssa.

"Kesällä kenttävalvontaa ja nuoriso- ja kerhotoimintaa järjestetään. Tapahtumat ovat osa kaupungin toimintaa."

"Järjestämme erinäisiä ryhmiä ja tapahtumia monelle erityisryhmälle."

"Ollaan toteuttamassa harrastepuolen ohjausta ja tapahtumia."

"Ollaan tuottajana tapahtumajärjestelyissä."

Haastatteluissa nousi esiin myös yhteistyö **muiden seurojen** kanssa. Yhteistyötä tehtiin pääosin oman lajin seurojen kanssa, mutta muutama seura kertoi esimerkkejä yhteistyöstä myös muiden seurojen kanssa. Eräs vastaaja nosti esiin myös seurojen välisen yhteistyön valtakunnallisesti, mutta yleisesti ottaen paikallinen tai lähialueilla tapahtuva yhteistyö oli huomion kohteena seurayhteistyöhön liittyen.

Muutaman seuran osalta keskusteluissa nousi esille myös termi "satelliittiseurat" tai "sateenvarjoseurana" toimiminen. Termit viittaavat sovittuun, rakenteelliseen ja tarkemmin määriteltyn yhteistyöhön lähialueen pienempien seurojen kanssa.

"Ollaan sateenvarjoseura alueella."

"Vuoroja on synkronoitu ja monilajikerhoa vedetty."

"On tarjottu valmennusapua kahdelle muun lajin seuralle. Olosuhteiden kehittämistä on myös keskusteltu monilajisesti."

"Osalla lajeista enemmän, osalla vähemmän. Vuoroista on keskusteltu, joukkueita yhdistelty, valmentajia vaihdettu ja yhteisiä koulutuksia on järjestetty."

Haastateltujen seurojen yhteistyössä **yrittysten** kanssa oli vaihtelua. Osalla seuroista teemaan liittyvää aktiivisuutta ja yrityskumppaneita oli paljon, mutta vastaavasti osalla seuroista oli yhteistyötä vain muutaman pidempi aikaisen yrityskumppanin kanssa.

Päätoimisten työntekijöiden määritelty rooli yritysysteistyöhön liittyen vaihteli myös seurakohtaisesti. Osalle seurajohtajista yritysysteistyö ja myynti tuntuivat olevan olennainen osa omaa työnkuvaa.

"15 vakiintunutta kumppania on."

"Paljon erilaista yhteistyötä on...kirjanpito, lääkärikeskus, varustesopimus, catering ja hotelliketju."

"Tilitoimiston kanssa yhteistyö on loistotasolla. Varuste-, kuljetus-, pankki- ja vakuutusyrittäjien kanssa lisääntyy."

"On yhteistyösopimus olosuhdekumppanin kanssa. Ei itse operoida... ehkä tulevaisuudessa."

"Lähinnä tapahtumissa käytetään yrittäjiä."

"Paljon erilaista kumppanuutta on, mutta ostopalveluihin käytetään vain noin 10 000 € vuodessa."

"Lähes kaikkien yrityskumppanien taustalla on tutun tuttu tai jonkun isä."

"Jotain pientä. Perinteisiä sponsoreita."

Yhteistyö **lajiliiton** kanssa, tai yleisseurojen osalta useamman lajiliiton kanssa, nousi jokaisen seurajohtajan kanssa esille jollain tavalla. Arvioista löytyi positiivisia, neutraaleja ja negatiivisia havaintoja. Huippu-urheiluun ja valmennukseen liittyviä havaintoja nousi esille enemmän kuin harrasteliikuntaan tai hallintoon liittyviä.

"Liiton ja muiden isojen seurojen kanssa etenkin huippu-urheilussa on yhteistyötä."

"Toiset lajiliitot on yhteyksissä enemmän ja toiset lajiliitot vähemmän." (yleisseura)

"Lajiliiton laatujärjestelmään olemme tyytyväisiä."

"Liiton valmennusjohdon kanssa on yhteyksiä."

"On aika etäistä. Vaikuttavuus on aika vähäistä."

"Ei liitosta ole paljoa hyötyä isommille seuroille. Perusjuttuja ja vuosikokouksia lähinnä."

"Yleisseuralle ei lajiliitoista ole mitään hyötyä. Liittojen kontaktit menevät suoraan lajijaostoihin." (yleisseura)

Vastaajien arvioissa **Olympiakomitean akatemiatoiminta ja liikunnan aluejärjestöjen toiminta** nousi esiin vain yksittäisissä kommenteissa. Pääosa niistä oli neutraaleja ja toteavia. Ne koskivat pääosin yksittäisiä tilaisuuksia tai koulutuksia. Toki muutama myönteinen ja kriittinenkin arvio näistä toimijatahoista annettiin.

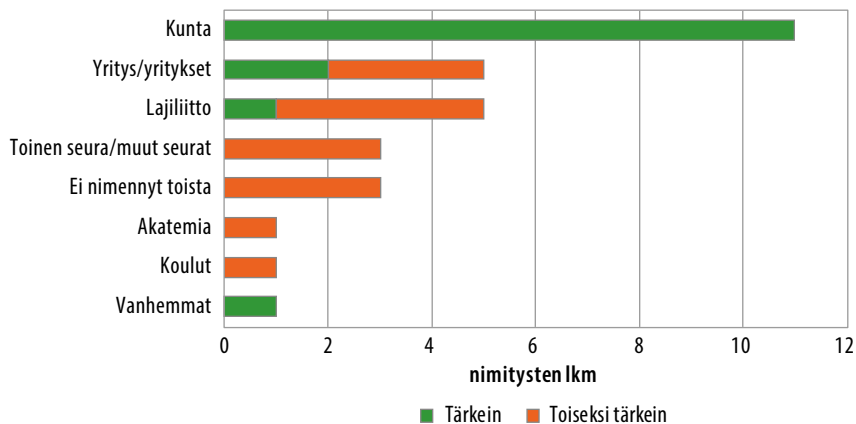
"Aluejärjestöjen tilaisuuksissa ja koulutuksissa käydään."

"Jotkut urheilijat käyttävät Akatemian palveluja."

"Aika pieniä tekijöitä ovat. Revitään joka suuntaan."

"Akatemiatoiminta on täällä naurettavalla tasolla ja kohdistettu lähinnä yksilöurheilulle."

Ulkoisen yhteistyön nykytilannetta koskevan haastatteluosuuden lopuksi seurajohtajia pyydettiin vielä nimeämään seuran kaksi tärkeintä yhteistyökumppania ja nimeämään tärkeimmän ja toiseksi tärkeimmän yhteiskumppanin. Kunta oli ylivoimaisesti tärkein kumppani seuroille.



Kuvio 5. Haastateltujen seurajohtajien nimeämät seuralle tärkeimmät yhteistyökumppanit (n=15)

6 Ulkopuolisten asiantuntijoiden arvioita suurista seuroista

Seurojen sisäistä arviointia täydentämään haluttiin mukaan myös arvioita ulkopuolisten tahojen näkökulmasta. Tätä tarkoitusta varten haastateltiin neljän eri lajiliiton ja neljän eri kunnan työntekijöitä, jotka työssään kohtaavat näitä seuroja.

6.1 Arvioita lajiliittojen näkökulmasta

Lajiliitoille lajin seurat ovat perinteinen yhteistyökumppani. Järjestödemokratian pelisääntöjen myötä liiton päättävien elimien edustajista monet toimivat aktiivisesti myös seurassa. Lajiliittojen ja etenkin suurimpien seurojen välillä yhteistyö on yleensä monimuotoista. Niinpä liiton seuratoimintaan erikoistuneilla työntekijöillä on hyvä näkemys myös suurimpien seurojen sisäisestä tilanteesta.

Suurten seurojen rooli, asema ja merkitys lajille

Lajiliittojen arviot suurten seurojen roolista, asemasta ja merkityksestä lajille vaihtelivat vain vähän. Suuret seurat nähtiin lajikulttuurin kokonaisuudessa tärkeiksi toimijoiksi. Kolme lajiliittoa neljästä oli tehnyt myös kirjauksia suurten seurojen erityisasemasta liiton strategiaan painotuksiin. Suurten seurojen ”markkinaosuuden” arvioitiin kasvaneen tai roolin vahvistuneen viime vuosina.

Suurten seurojen roolia, erityisasemaa ja merkitystä omassa lajikulttuurissa arvioitiin seuraavasti:

”On ihan ykkösasia. Isojen seurojen osaamista voidaan hyödyntää laajemminkin.”

”Tosi suuri. Isot kaupungit ja kasvukeskukset vetävät väkeä.”

"Lajin levinneisyyden kannalta ovat ehdottoman tärkeitä"

"Ovat edelläkävijöitä ja kehityshaluisia"

Suurten seurojen suhde muihin seuroihin on ollut perinteinen ongelma etenkin pienempien seurojen näkökulmasta. Suurten seurojen suuri toimintavolyymi ja näkyvä asema lisäävät vetovoimaa. Pienemmät seurat voivatkin kokea asemansa uhatuksi ja kilpailun harrastajista epärealistiseksi. Haastateltujen lajien asiantuntijat arvioivat tilanteen osittain rauhoittuneen, mutta edelleen myös ongelmia nousee esille.

"Tilanne on parempi kuin ennen. Nyt ymmärretään, että pitää olla erikokoisia seuroja, joilla on erilaisia tehtäviä."

"Brändin merkitys on aika kova. On työ saada näkemään, että pienissäkin seuroissa tehdään hyvää työtä."

Lajien asiantuntijoiden arvioissa urheilijoiden seuravaihdot nousivat yksittäisenä asiana eniten esille. Syitä seuranvaihtoihin asiantuntijat pohtivat monipuolisesti. Aktiivisuutta seuranvaihtoihin koettiin syntyvän sekä seuroissa, mutta myös itse urheilijoissa tai heidän taustajoukoissaan.

"Kalastelua suurten seurojen puolelta on edelleen, mutta minusta perheet ovat seuravaihdossa aktiivisempia kuin seurat."

"Haluaisin uskoa, että aktiivisuus seuran vaihdoille tulee perheistä. 13–16-vuotiaana on paljon liikettä seurojen välillä."

"Joo valituksia tulee. Yritetään erilaisia herrasmiessopimuksia."

Suurten seurojen ja lajiliiton suhde

Alun alkaen ja periaatteessa lajiliitot ovat seurojen luomia yhteiselimiä. Monet liitot ovat kuitenkin alkaneet elää vähintäänkin jonkin verran "omaa elämää". Niinpä seurojen ja lajiliiton välinen suhde on monessa tapauksessa herättänyt keskustelua. Teemoina ovat olleet esimerkiksi seurojen ja liiton roolit ja keskinäinen yhteistyö. Suosittu keskustelun aihe on ollut myös "huoltosuhte". Toisin sanoen rahoittaako ja palveleeko liitto riittävästi seuroja vai ovatko seurat ja sen jäsenet jo erilaisten maksujen myötä "veronmaksajia" liitolle ja sen itse järjestämille toimenpiteille.

Järjestödemokratiaan liittyen seuroilla on liiton toimintaan paljonkin sanavaltaa, mutta silti näkemyseroja syntyy. Suurten seurojen ammattimaistumisen myötä liitto on saanut

suurista seuroistaan myös entistä vahvemman ja äänekkäämmän yhteistyökumppanin (Koski & Mäenpää 2018).

"Suhde on parantunut. Ammattilaisten tulon myötä suhde on vakiintunut ja tasoittunut."

"Suurseuroista 80 prosentin kanssa suhde on hyvä."

"Suurseurat ovat aika aktiivisia. Pientä kritiikkiäkin on ja liiton olisi hyvä toimia seurojen ehdoilla."

"Välillä sapelit kyllä kalisee. Ja hyvä, että kalisee."

Lajiliittojen arvioita suurten seurojen nykytilanteesta

Isojen seurojen yleisten vahvuuksien ja heikkouksien arvioinnit olivat pääosin myönteisiä. Kyseisenlaisten seurojen toiminta arvioitiin aktiiviseksi, osaavaksi ja tasalaatuiseksi. Suurten seurojen toiminta koettiin myös vakaammaksi kuin pienempien seurojen.

"Ammattimaisuus ja ammattimainen johtaminen näkyy."

"Pienemmille seuroille yleensä urheilun organisointi riittää, mutta isot seurat ovat vahvoja myös hallinnossa ja viestinnässä."

"Isot osaavat verkostoitua ympäristöönsä."

Suuruuden myötä seuralla voi olla vahva ja vetovoimainen "brändi", mutta **yhteisöllisyyden** rakentuminen suuren jäsenmäärän seuran koettiin myös haasteelliseksi.

"Yhteisöllisyys on joukkueissa. Ei seurassa."

Riitoja ja ongelmia syntyy myös suurissa seuroissa, mutta niiden nopeaan havaitsemiseen ja käsittelyyn on usein ehtinyt kertyä kokemusta. Vahvuutena pidettiin suurten seurojen aktiivista viestintää ja avoimuutta sekä toimintakäsikirjojen ja ongelmanratkaisuelinten tuomaa linjakkuutta.

"Isojen seurojen sisäiset riidat ovat ehkä hieman vähentyneet. Isoilla on prosessit ja ongelmanratkaisumallit olemassa."

"Aika hyvin hoidetaan yhteys koteihin. Viestit ja toimintakäsikirjat on kunnossa."

"Suurissa seuroissa toiminta on ehkä vähän avoimempaa."

"Päätoimiset tuoneet ehkä vähän rauhaa".

Eri lajien suurten seurojen **ammattimaistumisen tason** arvioissa oli isojakin eroja. Eräissä lajeissa ammattimaistumisen arvioitiin olevan jo pitkällä, kun toisissa lajeissa nähtiin vapaaehtoisuuteen perustuvan perinteisen toimintamallin olevan vielä vallitseva. Toki yksittäisen lajin yksittäiset seurat voivat olla ammattimaistumisessa jo pitkällä.

"Rakenteet ja ohjeet on ok. Ne on tehty ammattilaisten toimesta ja ne ovat niiden valvomia."

"Urheilupuoli on hyvin hoidettu, mutta hallintoon tarvitaan vielä käsipareja."

"Haitari on iso. Pieni osa on täysin ammattimaisia. Toisessa reunassa on vapaaehtoiset ja ehkä tilitoimisto."

"Puolivapaaehtoisuus on edelleen vallitseva muoto."

"Ammattimaisuutta pitäisi lisätä, mutta mistä rahat?"

Lajiliittojen arvioita suurten seurojen roolin, aseman ja merkityksen kehittämisestä tulevaisuudessa

Neljän eri lajin seuratoiminnan asiantuntijoilla oli varsin yhtenevä näkemys suurten seurojen roolin, aseman ja merkityksen kasvusta lajikulttuurissa seuraavan kymmenen vuoden aikana. Suurempien seurojen "markkinaosuuden" kasvuvauhti arvioitiin kuitenkin maltilliseksi.

"Väestö keskittyy ja isot seurat vahvistuvat. Jossain määrin vahvistuvat. Ei radikaalisti."

"Suurten seurojen määrä lisääntyy. Seuramäärä on vähentynyt jo nyt."

"Suuret kasvavat. Nyt meidän suurten seurojen jäsenmäärän kasvu oli kahdeksan prosenttia vuodessa."

"Suurten seurojen ja pienten seurojen yhteistyö lisääntyy. Toimitaan kuin yksi iso ry."

"Lisääntyy, mutta yli tuhannen jäsenen saaminen on vaikeaa. Joku ihmeellinen breakeven on tuhannen paikkeilla."

Lajien asiantuntijoiden pohdinta suurten seurojen siirtymisestä tulevaisuudessa **oy-seuroiksi tai yritysmäisiksi** yhdistyksiksi oli monipuolista, osin myös empivää. Pääosa arvioista tunnisti kehityksen suunnan olevan kohti "yrittäjämäistä" toimintaa, mutta samalla arvioitiin, että seuraavan kymmenen vuoden aikana tuota kehitystä yritetään kuitenkin

sovittaa edelleen yhdistystoiminnan ”joustavaan” muottiin. Yritysten koettiin olevan tulevaisuudessa sekä kilpailijoita että yhteistyökumppaneita.

”Nuorilla on yrittäjyysvisio niin vahvana verrattuna vanhempiin sukupolviin. Maailma menee tähän suuntaan.”

”Oy-puoli kuplii koko ajan. Nuorille ei ole opetettu ry-toimintaa... yhdistystoiminnan hyviä puolia.”

”Yrittäjyys urheiluseuratoiminnan sisällä tulee kasvamaan, etenkin lisä- ja tukitoimien osalta.”

”Ry-pohja säilyy, mutta ostopalveluita syntyy kyllä lisää.”

”Jos harrastetoimintaa ei tehdä hyvin, niin yrittäjiä tulee tontille. Mutta asiakkuuden kanssa tulee olla varovainen.”

”Yritykset toimivat kilpailijoina, mutta myös yhteistyökumppaneina.”

6.2 Arvioita kaupunkien näkökulmasta

Kunta tai kaupunki on tärkeä yhteistyökumppani suurelle seuralle. Kunnan luomat olosuhteet, erilaiset tukimuodot ja monimuotoiset yhteistyöhankkeet ovat kunnan ja isojen seurojen välisen yhteistyön eri muotoja. Kuntien liikuntatoimenjohtajilla on hyvä käsitys sekä yhteistyöstä että myös suurimpien seurojen muusta toiminnasta.

Suurten seurojen rooli, asema ja merkitys kaupungissa

Kuntien liikuntatoimenjohtajien arvioissa suurten seurojen roolista, asemasta ja merkityksestä korostui kolme näkökulmaa. Isot seurat ovat toimintavolyyminsa myötä *merkittävä liikunnallisen elämäntavan, kansanterveyden ja yhteisöllisyyden edistäjä* kunnassa, mutta ne ovat pääsarjajoukkueiden, menestyvien yksilöurheilijoiden ja tapahtumajärjestelyjen myötä myös rakentamassa *kunnan vetovoimaa ja ovat osaltaan tekijöitä myös kunnan elinkeinopolitiikan toteuttamisessa*. Lisäksi isoilla seuroilla nähdään olevan oleellinen rooli kuntien liikuntatoimen yhteistyökumppanina.

Suurten seurojen vakaus ja vakiintunut asema koettiin yhteistyön kannalta hyvänä piirteinä.

"Suurseurat ovat saavuttaneet tason missä ennuste seuraavaksi 3–5 vuodeksi on vakaa ja luotettava."

"Seuran ammattimainen johtaminen on vaatimus muun muassa ostopalveluille."

Isojen seurojen suhde kunnan muihin seuroihin kuvattiin pääosin hyväksi tai vähintään neutraaliksi. Toki muutamia haasteitakin oli havaittavissa.

"Yhteistyö seurojen välillä on paranemaan päin, mutta löytyy myös lajeja, joissa on edelleen kitkaa."

Kaupunkien ja suurseurojen yhteistyön erityispiirteitä

Kaupunkien ja suurimpien seurojen yhteistyöhön liittyen haluttiin saada arvioita muutamista ajankohtaisista erityisteemoista kuten seurojen aktiivisuudesta omien olosuhteiden luomiseen sekä tavallisuudesta poikkeavista yhteistyön muodoista ja toimintatavoista. Näiden teemojen lisäksi seuroilla on kaupungin kanssa paljon perinteistä yhteistyötä muun muassa erilaisiin avustuksiin ja vuorajakoihin liittyen, joita ei tässä yhteydessä käsitellä.

Olosuhteet

Kunnat tukevat seuroja niin sanotuilla seura-avustuksilla. Suurin kunnallinen tuki seuroille tulee kuitenkin yleensä kunnan rakentamien ja ylläpitämisen liikuntapaikkojen ja olosuhteiden ilmaisesta tai subventoidusta käytöstä. Kaikilla neljällä haastattelussa mukana olleella kaupungilla oli käytössä myös järjestelmä seurojen muiden kuin kunnallisten olosuhteiden vuokrien osittaisesta korvaamisesta.

Viime vuosina ja etenkin 2000-luvulla lajikirjon ja toimintavolyymin kasvun myötä kuntien kyky luoda uusia olosuhteita etenkin kasvukeskuksissa ei ole riittänyt kattamaan kaikkien seurojen ja lajien toiveita halutulla tavalla. Olosuhteisiin liittyvät haasteet ovatkin seuroissa yleistyneet ja usein ne koskevat erityisesti isoja seuroja. Viime vuosina tilannetta monilla paikkakunnilla ovat suoraan tai välillisesti heikentäneet esimerkiksi koulujen ja sitä myötä myös niiden liikuntasalien homeongelmat.

Tällä vuosituhannella seurat ovat ajautuneet erityisesti kasvukeskuksissa entistä enemmän omien olosuhteiden hankintaan tai vuokraamiseen. Olosuhdetilannetta helpottaakseen kaupungit pääosin kannustavat seuroja ottamaan enemmän vastuuta omista olosuhteiden kehittämisestä.

"Jos seura päättää ottaa loikan kohti omia olosuhteita, niin autamme seuroja alussa."

"Suuret seurat lähtevät ratkomaan omia olosuhteita. Koulujen ja päiväkotien korjausvelka rasittavat budjettia. Ne jotka jäävät kuntien siipien suojaan odottamaan uusia olosuhteita, kituvat."

"Vielä on kohtuullisen vähän omia olosuhdehankkeita, mutta jotain parhaillaan viritellään."

"Pienillä erikoislajeilla on jo jotain. Nyt on viriämässä ja tulossa uusia olosuhdehankkeita jo vuodelle 2019."

Uudenlainen yhteistyö ja kumppanuus

Seurojen ja etenkin suurimpien seurojen ja kaupunkien välille on syntynyt myös paljon tavallisuudesta poikkeavaa yhteistyötä tai kumppanuushankkeita. Suurilla seuroilla on yleensä pieniä seuroja enemmän toimintavoimaa ja organisointikykyä tarttua erilaisiin yhteistyön muotoihin.

Kaupunkien edustajien haastatteluissa esiin nousivat muun muassa yksittäisten suurten seurojen rooli kunnallisten liikuntaolosuhteiden ylläpitämisessä ja valvonnassa, kahvioiden ja majojen pyörittämisessä, uimakoulujen pitämisessä, katsomojen siivoamisessa ja erilaisiin suurtaapahtumiin liittyen. Aktiivisuutta suurtaapahtumien järjestämiseen löytyy suurimmista seuroista paljon, mutta myös kaupungeilla on entistä enemmän aktiivisuutta suurtaapahtumien saamiseksi kaupunkiin.

"Suurtaapahtumien saaminen kaupunkiin vaatii useamman tahon aktiivisuutta. Viimeisen 5–10 vuoden aikana kaupungin oma aktiivisuus on noussut."

Yhteistyön vakiintuneita muotoja seurojen ja kuntien välillä oli jokaisella kunnalla. Yhteistyön muotoina olivat muutaman kerran vuodessa toteutettavat avoimet seurafoorumit tai seuraforumit. Seurafoorumien ja -parlamenttien nähtiin auttavan seurojen välisessä yhteistyössä, mutta myös koko seurakenttää koskevan kokonaisuymmärryksen avautumisessa.

"Suuret seurat ovat oivaltaneet kaupungin roolin ja osaavat nähdä jo tämän ison kokonaisuuden."

Yhteisten foorumien ja parlamenttien lisäksi etenkin suurimmat seurakunnat neuvottelevat myös erikseen omaa seuraansa tai lajia koskevista asioista.

"Yhteistyötä kunnan kanssa suurseurat tekevät sekä yhdessä, että erikseen. On asioita, joita on syytäkin hoitaa suoraan ja yksin."

Kunnista löytyi myös esimerkkejä siitä, että suurimmilla seuroilla on suoria kontakteja kunnan virkamiehiin tai poliitikoihin. Aika ajoin seuran omaa edunvalvontaa toteutetaan ohi kunnan liikuntatoimen.

”Meidän ohi mennään joltain osin kyllä, mutta aika nopeasti liikuntatoimi otetaan asian käsittelyyn mukaan.”

”Kyllä joskus asioita viedään ohi protokollan. Myös asioiden lobbaus Somessa tai median kautta on yleistynyt.”

”Oli ennen. Mentiin ohi ja yli, mutta nyt viime vuosina tilanne on ollut jo parempi.”

Näkemyksiä seuratoiminnan ja suurten seurojen kehittämisestä tulevaisuudessa

Kaupunkien asiantuntijoiden arviot suurten seurojen kehittämisestä pitivät sisällään enemmän mahdollisuuksia kuin uhkia. Seurojen roolin ja aseman ennakoitiin kasvavan monella tapaa seuraavan kymmenen vuoden aikana.

”Säästöhaasteita on. Seurakentän rooli kasvaa.”

”Seurojen rooli olosuhteiden tuottajana tulee lisääntymään.”

”Suuret kasvavat joo, mutta ehkä enemmän on keskustelua seuraafuusioista.”

Laatuvaatimusten nähtiin edelleen nousevan ja sen myötä tarve seurojen ammattimaistumiselle. Kilpailutilanne yritysten kanssa arvioitiin johtavan myös oy-seurojen lisääntymiseen tai seurojen ”yritysmäisen” toimintaotteen lisääntymiseen.

”Ammattimaistumisen ja laadun vaatimus on kova. Se on myös vanhempien vaatimus.”

”Seuroilla on uudistumisen tarve tai yritykset tulevat toimijoiksi.”

”Suuret seurat yhtiöityvät. Oy- ja ry-seurat toimivat rinnakkain ja oy:n kautta jämäkkyys siirtyy myös ry-seuraan.”

”Lisää erikoistumista tulee tapahtumaan. On ry-seuroja ja oy-seuroja. Ei vain lajin ympärille rakentuvaa toimintaa, vaan voi tulla myös ikäluokkaan tai jopa sosiaaliseen taustaan liittyvää erikoistumista”

Kaupungeilla on myös toiveita seurojen toiminnan laajentamisesta yhteiskunnallisesti ajankohtaisiin kysymyksiin.

"Yhteiskuntavastuu tulee jatkossa korostumaan."

"Liikkumattomuuden ja syrjäytymisen ehkäisyyn seuroja tarvitaan entistä enemmän."

Kasvavista mahdollisuuksista ja positiivisesta pohjavireestä huolimatta arvioista löytyi myös pientä kritiikkiä.

"Perinteisten seurojen brändi ei aina ole aina moderni. Seurojen pitää muuttua. Nuorten ja somen maailma on niin erilainen."

"Variaatio tarjonnasta voisi olla laveampaa."

7 Pohdinta ja johtopäätökset

Suomessa ei ole tiettävästi aiemmin tutkimuksellisesti tarkasteltu seuratoimintaa iso-
jen seurojen näkökulmasta. Tässä luvussa tarkastellaan edellä esitettyjä havaintoja vähän
etäämmältä. Pohdinnassa hyödynnetään niin haastattelujen kuin määrällisen aineiston an-
tia. Tavoitteena on myös avata keskustelua suurten ry-seurojen erityispiirteistä ja roolista
suomalaisessa liikuntakulttuurissa.

7.1 Suuren seuran sisäisestä toiminnasta

Seurojen sisäinen toimintakulttuuri vaihtelee paljon seuran koosta riippuen. Alle 50 jäse-
nen seuran toiminta voi pyöriä vain yhden aktiivitoimijan varassa. Tällaisen seuran käytän-
nöt saattavat olla epämuodollisia ja hyvin tilannekohtaista. Suurten seurojen toiminta sen
sijaan edellyttää varsin vakaata monitasoista ja -ulotteista sisäistä rakennetta sekä suunni-
telmallisia ja järjestelmällisiä toimintatapoja.

Suuruus vahvistaa, mutta vaikeuttaa sisäistä hallintaa

Jäsenmäärä on yksi seuratuimpia seuratoiminnan indikaattoreita. Yleensä seura itse seu-
raa aktiivisesti jäsenmäärän kehitystä, mutta myös kunnat ja lajiliitot ovat kiinnostuneita
siitä. Niiden tuki ja huomio suurenevat usein jäsenmäärän myötä. Yksittäisen seuran suuri
jäsenmäärä vankistaa organisaation taloudellista potentiaalia. Suuri seura ja laaja toiminta
näkyvät ja ovat luomassa vetovoimaista seurabrändiä.

Käytäntöjen ja toiminnan tasolla suuruus luo myös synergia- ja skaalaetuja. Esimerkiksi
tuhannen euron sähköinen järjestelmä maksaa tuhannen jäsenen seurassa vain euron jä-
sentä kohti, kun sadan jäsenen seurassa se maksaisi jo kymmenen euroa.

Toki suuruus voi olla sisäisesti myös haaste. Suuressa seurassa ”vasen käsi” ei välttämättä
tiedä, mitä ”oikea käsi” tekee. Tuhannen jäsenen seurassa ei ole yhtä helppoa hallita
ja koordinoita toimintaa kuin pienessä seurassa, jossa kaikki tuntevat toisensa. Isossa

seurassa vuorovaikutus kasvokkain oman toimintaryhmän ulkopuolisten kanssa voi jäädä vähäiseksi. Näin ollen yhteisöllisyyden kokemus seuratasolla voi jäädä vaisuksi.

Suureen jäsenmäärään mahtuu erilaisia ihmisiä ja erilaisia mielipiteitä. Sosiaalisen median aikana erilaiset mielipiteet nousevat helposti myös esille. Riskinä voi olla, että näkemyseroista syntyy kahnausta tai riitoja. Esimerkiksi seuran joukkueet ja ryhmät voivat toimia kuin seura seurassa ja asettua eri asioissa kritisoimaan liian etäistä tai huonosti toimivaa ”emoseuraa” tai sen johtoa. Suuressa seurassa ulkokehältä on pitkä matka seuran ytimeen.

Talous kasvaa, mutta ulkoisen varainhankinnan osuus tuloista vähenee

Haastateltujen suurten seurojen tulot olivat kasvaneet vuosien 2016 ja 2017 vertailussa keskimäärin yhdeksän prosenttiyksikköä. Vuotta 2016 koskevassa määrällisessä aineistossa kaikkien seurojen tulot olivat lähes kaksinkertaistuneet vuosien 2006 ja 2016 välisenä aikana (Koski & Mäenpää 2018). Kustannustason nousu onkin yksi leimallisista seuratoiminnan piirteistä lähimenneisyyden aikana. Karkeasti voidaan todeta, että seurojen talous oli kasvanut lähes kymmenen prosentin vuosivauhdilla. Haastateltujen seurajohtajien arvioiden mukaan seuraavan kymmenen vuoden aikana kasvu ei ole yhtä voimakasta. Erään seurajohtajan mukaan ”Ollaan jo kipurajalla”.

Yhteiskunnassa vallitsevan jatkuvan kehityksen ja kasvun logiikan yhdistyminen harrastajien ja perheiden vaatimustason nousuun sekä lähes varauksetta edistettävään ammatimaistumiseen ovat antaneet seuratalouden kasvulle vauhtia. Yleinen varallisuustason kasvu on mahdollistanut kehityksen. Vakavaraiset perheet valitsevat usein tunnetun ja vetovoimaisen seuran, vaikka seurassa olisi muita seuroja kalliimmat maksut. Kehitys on houkuttanut seuroja ja seurajohtajia käyttämään entistä useammin hinnoittelussa markkinalogiikkaa. Monessa seurassa on viime vuosina vähitellen siirrytty kohti harrastusten todellista kustannusvastaavuutta. Seuroja ja seurajohtajia on kuitenkin turha yksin syyllistää kohonneista kustannuksista, sillä kustannusten kasvua selittävät myös joukkueiden, ryhmien, perheiden ja yksittäisten harrastajien omat valinnat. Osa haastatelluista seurajohtajista kertoikin jo toimivansa ”jarrumiehenä” seuran joukkueiden tai toimintaryhmien kustannuksiin liittyen.

Haastateltujen seurojen talouteen liittyvistä seikoista ehkä selkein ja merkittävin havainto oli ulkoisen varainhankinnan hiipuminen etenkin koko seuran tasolta organisoituna. Seurojen joukkueissa ja ryhmissä varsinaisen toiminnan ulkopuolista varainhankintaa tehdään vielä jonkin verran. Osa seurajohtajista tunnusti, että on huomattavasti helpompaa nostaa toimintamaksuja, kuin keksiä ja hallinnoida toiminnan ulkopuolista varainhankintaa. Seurajäsenten passiivisuus lisävarainhankintaan mainittiin yleisenä syynä varainhankinnan vähenemiseen, mutta myös varainhankinnan kiristynyt kilpailu ja verotuksen muutokset ovat vähentäneet kiinnostusta varsinaisen toiminnan ulkopuoliseen varainhankintaan.

Ulkoista varainhankintaa tuntuu löytyvän vielä hieman yleisemmin haja-asutusalueiden yleisseuroista ja yksilölajien seuroista kuin palloilulajien suurseuroissa. Voi olla, ettei lajeilla ja seuroilla, joilla harrastajamäärä on kasvanut, ole yhtä suurta tarvetta ulkoiseen varainhankintaan kuin lajeilla ja seuroilla, joilla on harrastajamäärien kanssa haasteita. Eroa on myös pääkaupunkiseudun ja muun Suomen välillä. Ulkoisen varainhankinnan perinteet ovat pitäneet pintansa paremmin pienemmillä paikkakunnilla ja Pohjois-Suomessa. Toki bingot, tanssilavatoiminnan pyörittäminen ja paperinkeräykset alkavat olla monelta osin varainhankinnan menneisyyttä.

Usko ammattimaistumiseen ja palkkatyöhön on vahvaa

Suomalaisessa urheilussa urheilun ja seuratoiminnan ammattimaistuminen näyttää olevan vahva ja lähes varaukseton valinta. Kehittymistä haetaan ammattimaistumisen ja palkkatyön lisäämisen kautta. Haastatellut suurten seurojen seurajohtajat ovat olleet ”ammattimaistumisen” konkreettisessa ytimessä jo vuosia ja asiaa käsiteltiin monipuolisesti. Esille nousi myös erilaisia haasteita, mutta silti pääosa seurajohtajista uskoi ja halusi, että oma seura kehittyy edelleen kohti ammattimaisempaa seuratoimintaa. Seurajohtajien ajatuksissa kehittymisen vauhdista ja ammattimaistumisen tavoista oli kuitenkin suuria eroja.

Yleisin tulokulma ammattimaistumiseen oli keskustelu päätoimisista työntekijöistä. Päätoimisten työntekijöiden määrä oli haastatelluissa 15 seurassa kasvanut 2010-luvulla tasaisella noin kymmenen prosentin vuosivauhdilla. Haastatelluissa seuroissa oli vuonna 2018 keskimäärin seitsemän päätoimista työntekijää. Seitsemän työntekijää tarjoaa niin sanottu kriittisen massan, joka mahdollistaa varsin hienojakoisen työnjaon ja monipuolisen osaamisen hyödyntämisen. Yhden tai kahden monitaitoisen ”jokapaikanhöylän” kehitysvaihe alkaa suurimmissa seuroissa olla jo taakse jäänyttä elämää.

Päätoimisten työntekijöiden välillinen vaikutus seuran ammattimaistumiseen voi olla jopa merkittävämpi kuin heidän oma suora työpanoksensa. Ammatillaiset luovat pysyviä, suunnitelmallisia ja dokumentoituja toiminta- ja hallinnointijärjestelmiä seuran, joita on myöhemmin myös helppo ylläpitää, vaikka ihmiset vaihtuisivat. Suurissa ja ammattimaisissa seuroissa päätoimiset työntekijät tunnistavat myös puutteita seuran ammattitaidoissa ja osaavat hankkia apua ulkopuolelta tai houkutella toimintaan mukaan eri alojen osaajia seuran sisältä. Taitava ja innostava päätoiminen työntekijä saa myös muut ympärillä motivoitumaan entistä parempaan tai suurempaan työmäärään.

Yhden seurajohtajan kommentti tuki tarvetta pohtia ammattimaistumista tai ainakin päätoimisten merkitystä ammattimaistumisessa tarkemmin: *”Olemme tällä hetkellä ammattimaisempia, vaikka meillä on vähemmän päätoimisia työntekijöitä.”* Voiko siis seuroissa olla tai voiko seuroihin syntyä huonoa ja tehotonta ammatillisuutta? Osaavatko seurat johtaa ja ohjata päätoimisten työntekoa riittävästi ja tehokkaasti? Pystyvätkö seurakrytoimaan

hyvän tason kokeneita ammattilaisia vai vain innostuneita nuoria? Vuonna 2011 ja 2016 valtion seuratoiminnan kehittämistuen palkkatukea saaneissa seuroissa päätoimisten työntekijöiden keskimääräinen kuukausipalkka oli 2 200 euroa kuukaudessa (Koski 2012; Rieki & Hentunen 2016). Vuonna 2011 työntekijöistä 85 prosenttia piti palkkaansa liian pienenä vastuuseen ja työn määrään suhteutettuna (Koski 2012).

Päätoimisten seuratyöntekijöiden keskimääräinen palkkataso ei houkuttele seuratyöhön korkeasti koulutettuja. Vuonna 2016 päätoimisten palkkatukea saaneisiin seuroihin palkatuista työntekijöistä vain 17 prosentilla oli ylempi korkeakoulututkinto (Rieki & Hentunen 2016).

Raha on olennainen osa seuran ammattimaistumisen kehittämisessä. Monella seuralla varsinaisen toiminnan ulkopuolinen rahoitus vähenee ja varsinaisen toiminnan tulot lisääntyvät. Tässä yhtälössä monessa seurassa on huomattu, että aloittelijoiden ja harrastetasolla liikkuvien toiminnassa syntyy helpommin katetta kuin tavoitteellisten urheilijoiden toiminnasta. Harrastetasolla toimitaan pari kertaa viikossa, ryhmät ovat isompia kuin kilpaurheilussa ja kilpailutoiminnan kuluja ei ole tai ne ovat pieniä. Näin harrastamisen kokonaiskustannukset jäävät siedettäväksi, vaikka yksittäisen harjoituksen yksikköhinta voi olla jopa korkeampi kuin kilpaurheilua harrastavalla. Harrasteryhmien toiminnasta jää seuralle helposti katetta 20 tai jopa 50 prosenttia. Onko harrasteliikunta jopa luontevin keino seuran kilpaurheilun ammattimaistumisen rahoittamiseksi? Olisiko harrasteliikunnan mukanaolo näin myös kilpaurheiluun painottuvissa seuroissa lähes välttämätöntä?

Seuran ammattimaistuminen tuntuu olevan monelle seuralle vahva valinta. Se toimii kuin yhteen suuntaan liikkuvat liukuportaat. Kun seuran kehityshaasteita on alettu ratkomaan lisäämällä palkattua työvoimaa, niin paluu vapaaehtoistoimintaan on vaikeaa tai lähes mahdotonta. Eräs seurajohtaja kuvasi tilannetta osuvasti omassa seurassa: *”Voi tehdä myös toisella tapaa, mutta meillä ei ole enää paluuta”*. Seuratalous asettaa aina tuki rajansa ja vauhdikkaimmat ammattimaistumistarinat voivat päättyä velkakierteeseen ja jopa konkurssiin. Laajan jäsenpohjan ry-seuroissa konkurssit ovat olleet kuitenkin suhteellisen harvinaisia.

Suomessa vain Jokerit ja muutamat jääkiekon SM-liigan oy-seurat ovat lähellä täysammattilaisuutta, jossa palkkaa maksetaan urheilijoille, valmentajille ja toimiston välle. Jäsenmäärältään suurissa ry-seuroissa edelleen suurin osa urheilusta tapahtuu omakustanteisena tai subventoituna. Valmennusta ja muuta taustatyötä tehdään tuntimääräisesti enemmän vapaaehtoispuolelta. Vielä tässä vaiheessa ja näillä resursseilla voisi olla realistisempaa puhua *seuran toimintajärjestelmän ja johtamisen ammattimaistumisesta* kuin seuratoiminnan ammattimaistumisesta.

Kaiken kaikkiaan voidaan pelkistää neljä piirrettä, jotka hillitsevät ammattimaistumiskehitystä laajan jäsenpohjan ry-seuroissa.

1) Vapaaehtoisuuden pitkä perinne ja vanhat seurajohtajat

Suomalaisella seuratoiminnalla ja vapaaehtoistyöllä on ollut vahva yhteys jo yli 150 vuotta. Viime vuosikymmenien talous- ja ammattimaistumiskehityksestä huolimatta seuratoimintaa lähestytään esimerkiksi julkishallinnon toimesta lähes aina osana kolmatta sektoria, kansalaistoiminnan ja vapaaehtoisen yhdistystoiminnan näkökulmasta. Pääosa seurojen tukipalveluista on suunniteltu tämän perinteen pohjalle.

Seurojen puheenjohtajien keski-ikä on 50 vuotta (Koski & Mäenpää 2018, 59). Monessa seurassa onkin vielä vapaaehtoistyön kukoistuskausia eläneitä seura-aktiiveja johtopaikoilla. Osa seurajohtajista luottaa edelleen pääosin vapaaehtoistyön voimaan tai haluaa pitää tiukkaa kulukuria seuran taloudessa.

2) Vaara vapaaehtoisten aktiivisuuden hiipumiseen

Nakertaako seurojen ammattimaistuminen ja palkkatyö intoa vapaaehtoistyöhön? Tämä kysymys ja epäily nousivat esille monessa haastattelussa. Se tiedetään, että suurissa seuroissa ja suurissa kaupungeissa vapaaehtoistyössä koetaan enemmän haasteita kuin pienempien paikkakuntien pienemmissä seuroissa (Koski 2012). Pääkaupunkiseudun osalta asia oli havaittavissa jo 1980-luvulla (Koski 1994). Voi olla, että ammattimaistuminen tuo myös ongelmia vapaaehtoisten aktiivisuuteen, mutta kaikkia muutoksia vapaaehtoisuudessa ei tällä voida selittää.

Haastatelluilla seurajohtajilla lähes jokaisella oli huoli vapaaehtoistyön säilymisestä omassa seurassa. Pääosa haastatelluista kuvasi vapaaehtoistyötä tosin melko mekaanisesti ja moni seurajohtaja käytti termiä ”ilmaistyö”. Vain harva seurajohtaja pohti asiaa tärkeänä itseisarvona tai oman seuran ideologisena pohjana. Voi olla, että ammattimaisuuden kehittäminen jättää vapaaehtoisuuden ylläpitämisen ja kehittämisen vähemmälle. Ainakin kehityksen tässä vaiheessa voisi olla hyvä tavoite rakentaa seuran sellaista ammattimaistumista, joka kunnioittaa, tukee ja ylläpitää myös vapaaehtoistyötä.

3) Harrastajien kustannukset ja seuratalous

Jos vapaaehtoistyö seurassa vähenee ja vaihtuu palkkatyöksi niin, rahaa tarvitaan nykyistä enemmän. Laadun ja ammattimaistumisen lisääminen tai kehittäminen vaatii jopa oleellisesti suurempaa taloudellista panostusta. Mistä lisärahat laajempaan ja parempaan ammattimaistumiseen löytyvät? Harrastajien kustannusten nousua on kauhisteltu jo vuosia ja into varsinaisen toiminnan ulkopuoliseen varainhankintaan on vähäistä.

Urheilu on harrastajien ja perheiden silmissä edelleen vetovoimaista. Harrastajilta voidaan ehkä vielä joltain osin periä lisämaksuja, mutta kynnys on alkanut lähestyä. Vähävaraisten osalta monen seuran ja lajin harrastusmaksut ovat jo saavuttaneet kipurajan. Tämän

tunnusti myös moni haastatelluista seurajohtajasta. Taloudellisesti heikoimmassa oleville suunnatut tukimuodot voivat auttaa hetken, mutta jos kustannukset nousevat edelleen, yhä useammassa perheessä asia joutuu harkintaan. Seuratoiminnan ja urheilun ammattimaistumisen vaatimuksia on helppo luetella, mutta huomattavasti vaikeampaa on siihen vaadittavan talousyhtälön ratkaiseminen.

4) Hallinnon ja urheilun ammattimaistumisen tasapaino?

Seuran hallinnon ja urheilun ammattimaistumisen tasapaino vaihtelee eri seuroissa ja lajeissa. Osa seuroista on palkannut vain hallintoon päätoimisia toimistotyöntekijöitä, kun taas osassa seuroista päätoimisten vakanssit ovat vahvasti valmentajien tai valmennuspäälliköiden hallussa. Jälkimmäinen malli vaatii luottamusjohdolta erityistä osaamista ja aikaa työn johtamiseen. Ainakin seuratoiminnan edustusurheiluun liittyvässä historiassa on riittävästi esimerkkejä siitä, kuinka kiireisen ja kiltin luottamusjohtajan ja kunnianhimoisen päävalmentajan yhtälö on johtanut ennen pitkää taloudellisiin ongelmiin.

Haastatelluissa seuroissa päätoimisten evoluutio oli edennyt pääosin siten, että ensimmäiset vakanssit olivat hallintoon painottuvia. Kun seuran hallinto oli saatu pyörimään, niin luodulle vakaalle pohjalle oli sitten vahvistettu itse urheiluun ja liikuntaan liittyvää päätoimisia vakansseja ja palkkatyötä. Ensin oli ammattimaistunut seura ja sen jälkeen vasta urheilu. Suomesta löytyy toki runsaasti esimerkkejä myös ammattimaistumisen päinvastaisesta etenemisjärjestyksestä.

Ammattimaistuminen on helposti väärinymmärrettävä ”muotitermi”. Haastateltujen seurajohtajien ja muiden asiantuntijoiden ajatuksia yhdistellen aukeaa laajempi ja moniselitteisempi määritys. Ammattimaistumisella tarkoitetaan tarkemmin seuratyön laatua, tehokkuutta, suunnitelmallisuutta, kehityshalukkuutta, tavoitteellisuutta, pitkäjänteisyyttä sekä vakailla resursseilla tehtävää yksityiskohtaista, standardoitua ja dokumentoitua seuratoimintaa. (vrt. Koski 2012, Koski ja Heikkala 1998b). Ammattimaisuus ei siis ole vain seurojen päätoimisen työntekijöiden lisääntymistä.

Suuren seuran johtamisen ja johtamisjärjestelmän haasteet

Seuran ja etenkin suuren seuran johtaminen on vaativaa työtä. Se on sekoitus urheilun, talouden ja henkilöstön johtamista. Siinä joutuu kolme erilaisen toimintalogiikan risteysalueelle. Eli samalla kun pitäisi hallinta liiketoiminnallisen näkökulman keskeiset opit, pitäisi osata ja ymmärtää vähintäänkin perusteet julkisen hallinnon toiminnasta ja olla mielellään myös virtuoosi vapaaehtoisen kansalaistoiminnan johtamisessa (ks. Koski & Heikkala 1998b, 218). Se vaatii samanaikaisesti seuran sisäisen toimintaympäristön ja sen osa-alueiden kuin myös yleensä monitahoisien ulkoisen ympäristön ja se siihen liittyvän vuorovaikutuksen ymmärtämistä ja hallintaa. Yhdistyslain ja perinteen mukaan palkattoman

luottamusjohdon tulisi olla kaiken tämän päällä eli luoda seuralle suuntaviivat tulevaan, johtaa seuran suuria linjoja ja valvoa laajaa toimintaa.

Tehtyjen haastattelujen perusteella useassa seurassa palkallisille oli siirtynyt luottamusjohdolle perinteisesti kuulunutta valtaa. Voi olla, että luottamusjohto oli tietoisesti ja ryhdikkäästi siirtänyt vastuuta ja valtaa palkollisille, mutta ehkä useammin valta oli vain vähitellen ajautunut pois luottamusjohdolta. Hallituksen osaamista ja aktiivisuutta kritisoi tiin monessa seurahaastattelussa. ”Hallituksessa on liikaa kampaviineriporukkaa” oli ehkä kuvaavin ilmaisu asiasta.

Haastatteluissa osa seurajohtajista kaipasi aktiivisuuden lisäksi seuran johtoon lisää erikoisosaamista. Osa seuroista oli jo hakenut ja saanut hallitukseensa ulkopuolelta talouden, markkinoinnin, myynnin tai juridiikan erityisosaamista. Perinteisesti reitti seuran hallitukseen on kulkenut seuran sisältä. Hallituksen jäsen ovat löytyneet seurassa pitkään toimineiden aktiivisten toimihenkilöiden, ohjaajien ja valmentajien parista. Suurissa seuroissa näyttäisi yleistyvän trendi, jossa haetaan hallituksen jäseniä seuran ulkopuolelta tai seuran toimintaverkoston ”reunoilta” kuten urheilevien lasten vanhemmista.

On toinen asia, onko tämän tyyppinen ulkopuolisten henkilöiden ”täsmärekrytointi” hyväksi perinteiselle järjestödemokratialle. Perinteiset vuosikokoukset eivät tunnu seuraavakeä enää kuitenkaan laajalti kiinnostavan, niinpä kynnys hallitukseen pääsulle on monessa tapauksessa matalalla. Harvoin ulkopuolelta tullut hallituksen jäsen syrjäyttää seuran sisältä aktiivisesti hallitukseen pyrkivää henkilöä.

Muutenkin seurojen ja etenkin suurten ”ammattimaisten” seurojen järjestödemokratiaa olisi tarpeen miettiä ja kehittää. Haastatteluissa kuultu yksittäinen lausahdus ”demokratian vaaroista” kuvastaa epäluottamusta järjestödemokratiaan tai siihen liittyviin perinteisiin toimintatapoihin. Nykyiset teknisen kehityksen luomat uudenlaiset vaihtoehdot voivat olla helpotus järjestödemokratian toteutumisessa. Tiedossa on, että vuosikokoukseenkin voi jo nykyisin osallistua joissakin järjestöissä virtuaalisesti ja muutenkin jäsenistön ääni voi tulla paremmin kuuluviin erilaisten sovellutusten ja teknisten ratkaisujen avulla. Kaiken kaikkiaan digitalisaatio on eräs teema, johon seurakenttä joutuu todennäköisesti kovin eriyttämisen reagoimaan. Toisin sanoen seuroissa, joissa alan osaamista löytyy seuran sisältä asia voi edetä nopeastikin, kun taas sellaiset seurat, joissa tällaista osaamista pitää ostaa ulkopuolelta, joutunevat kustannussyistä etenemään hitaammalla tahdilla.

Moni seurajohtaja pohti laajemminkin tasalaatuisen johtamisen vaikeutta tai jopa mahdolltomuutta. Seuroissa toimii vahvatahtoisia valmentajia ja muita mielipidevaikuttajia. Seuran strategiset linjaukset tai yksittäiset käytännölliset ratkaisut eivät aina saa laajaa kannatusta ja sosiaalisen median aikakaudella erilaiset mielipiteet tulevat herkästi esille. Suuren seuran johtamisessa tietynlainen ”verkostojohdamisen” taito ja erilaisuuden

hyväksyminen ovat lähes välttämättömiä ominaisuuksia. Ajoittain ja erilaisten ristiriitojen kärjistyessä on syytä varautua toimimaan myös seuran sisäisenä ”poliisina” ja ”tuomarina”.

Suuruudesta johtuen johtaminen vääjäämättä etäännyy vähintäänkin jossain määrin arjesta ja konkreettisesta ruohonjuuritason toiminnasta. Jäsenistön, toiminnan ja talouden kasvaessa suuressa seurassa seuran johdolla on pieniä seuroja enemmän johtamiseen, tulevaisuuteen ja ulkopoliittikkaan liittyviä asioita pohdittavanaan. Suurissa seuroissa on myös enemmän organisaatiokaavioita, toimenkuvamäärittelyksiä, urheilun ”punaisia lankoja”, toiminta- ja talousohjesääntöjä ja ohjeita erilaisten ongelmien ratkaisuun. Näiden myötä seuran johto voi etäännyä rivijäsenistään ja jättää jopa ”laitosmaisen” tai ”byrokraattisen” mielikuvan itsestään. Pienemmässä seurassa toimiva keskusteluyhteys ja hyvä yhteisöllisyys rakentuvat helpommin vuorovaikutuksessa tuttujen kesken.

Suuren seuran johtaminen edellyttää monipuolista osaamista ja runsasta ajankäyttöä. Suuressa ja kasvavassa seurassa myös luottamusjohdon vastuut ja riskit kasvavat. Ainakin Ruotsissa on todettu, että seuroilla on ilmennyt jo ongelmia pätevien ja innostuneiden puheenjohtajien löytämisessä. (Segnestam Larsson 2014)

Yleisseurojen vaikea yhtälö

Vielä 70 vuotta sitten monen lajin yleisseuroja perustettiin lähes yhtä paljon kuin yhden lajin erikoisseuroja. Kuluvalla vuosikymmenellä uusista seuroista noin 90 prosenttia on perustettu yhtä lajia varten (Koski & Mäenpää 2018). Jonkin verran myös yleisseurojen lajijaostoja on itsenäistynyt omiksi erikoisseuroikseen. Toki edelleen on olemassa myös suuria yleisseuroja, kuten Turun Urheiluliitto ja Tampereen Pyrintö, jotka ovat pitäneet hyvin pintansa. Yleisesti ottaen erikoistuminen on edelleen seuratoiminnan suuntana.

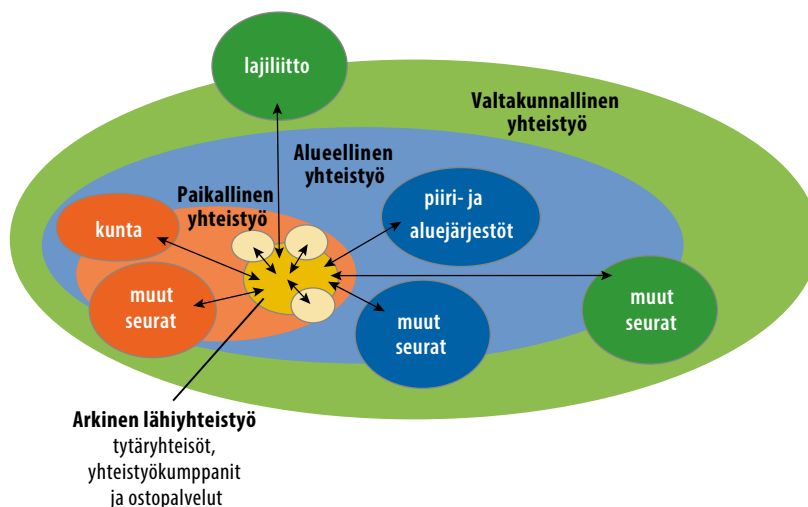
Haastatelluissa viidessä yleisseurassa tilanne oli keskenään varsin yhteneväinen. Lajijaostot toimivat pääosin kuin seurat seurassa ja pääseuran rooli on toimia pääosin hallinnollisena taustayksikkönä. Eri lajien välinen yhteistyö tuntui olevan suhteellisen vähäistä ja eri lajien välisen tasapainon ja tyytyväisyyden ylläpitoa kuvattiin ajoittain haasteelliseksi. Haastatelluista jäi tunne, että yleisseuroissa eri lajien harrastajilla lajirakkaus on seurarakkautta vahvempaa. *”Juhlistakin valtaosa tapahtuu lajeissa ja niiden ryhmissä”* oli yhden seurajohtajan kuvaus tilanteesta.

Yksi käytännöllinen syy lajien irrottautumiseen yleisseuroista on selkeyttää tulojen ja menojen käyttöä ja samalla suurenevien budjettien myötä hallita paremmin mahdollisia riskejä. Aina ei kyse ole riidoista. Eron päädytään usein myös hyvässä yhteisymmärryksessä. Eron jälkeen seurat voivat toimia jopa tiiviissä yhteistyössä. On varmaan syytä myös mainita, että eriytmistä tapahtuu myös yksittäisten lajien seuroissa. Suurimmissa palloilulajeissa on yleistä erottaa junioritoiminta ja vanhempien juniorien sekä edustusjoukkueiden toiminta toisistaan.

Maaseutumaaisissa kunnissa ja pienemmillä paikkakunnilla yleisseuroilla voi olla pitkä ja vahva historia. Näillä seuroilla on myös monesti tavallista isompi ja monipuolisempi rooli kaiken kaikkiaan paikkakunnallaan. Tällaisten yleisseurojen asema on edelleen vahva, vaikka muuttotappio ja asukkaiden ikääntyminen ovat tuoneet omat haasteensa niiden toimintaan.

7.2 Suuren seuran ulkoisesta yhteistyöstä

Suurten seurojen laajan ja monitasoisen toiminnan ympärille muodostuu yleensä myös monitahoinen ulkoinen yhteistyöverkosto. Erään seurajohtajan arvio tilanteesta kuvastaa tilannetta hyvin: ”Seuran johtamisesta 30 prosenttia on jo ulkopoliittikkaa”. Seuran vuoro-vaikutusta toimintaympäristön eri tahojen kanssa voidaan jäsentää kolmen tason kautta: 1) arkinen lähiyhteistyö, 2) paikallinen yhteistyö ja 3) alueellinen ja valtakunnallinen yhteistyö (kuviot 6).



Kuvio 6. Jäsennys suuren seuran ulkoisesta yhteistyöverkostosta

Laatuun ja ammattimaistumiseen liittyvän vaatimustason kasvun myötä on suurissa seuroissa alettu täydentää omaa osaamista yhteistyöllä tai ostopalveluilla. Suurten seurojen kirjanpidon ulkoistaminen on ehkä tyypillisin esimerkki tästä. Myös satunnaisesti tai kausiluonteisesti tarvittavaa erityisosaamista on kannattavampaa ostaa seuran ulkopuolelta, kuin kustantaa vastaava palvelu tai osaaminen pysyvästi seuran sisälle.

Yhteistyön ja ulkoistamisen yksi trendi näyttää olevan toiminta ”tytär-yhdistyksen tai -yhtiöiden” kanssa tietynlaisessa ”konsernirakenteessa”. Junioritoiminnan ja edustusurheilun

eriyttäminen tai olosuhteisiin liittyvän osakeyhtiön perustaminen ovat yleistyneet suurten seurojen parissa. Yhteistyö tämän tyyppisessä laajemmassa ”konsernissa” vaatii seurajohtolta uudenlaista osaamista ja hahmottamiskykyä. Lisäksi olisi osattava valvoa oman yhdistyksen etuja yhtälössä.

Jääkiekon seurakulttuurissa lienee eniten kokemuksia ”konserniseurojen” toiminnasta, joten oppia tämän tyylistä yhteistyön ratkaisuista ja niiden onnistumisista ja ongelmista kannattanee hakea sieltä. Olosuhteisiin liittyvistä vakiintuneista rakenteellisista yhteistyön muodoista ja toimintatavoista löytyy kokemuksia ainakin jalkapallon, golfin, tenniksen ja ratsastuksen seuroista.

Suuren seuran sisäisen toiminnan lisäksi seuraan hankitaan nykyisin myös monimuotoisia ulkoisia palveluja. Yhteistyöstä tai palveluista sovitaan monilla eri tavoilla, mutta yhä useammin ”ammattimaistumisen hengessä” niin tehdään myös kirjallisesti. Haastatelussa seurat mainitsivat vakiintuneina yhteistyön tai ostopalvelujen toimialoina ainakin: *valmennuksen, lääkäri, fysioterapia, hieronta, varusteisiin, cateringiin, majoituspalveluihin, kuljetuspalveluihin, pankki- ja vakuutusasioihin sekä kirjanpitoon liittyen*. Uutena valmennukseen liittyvänä trendinä näyttäisi olevan seurajohtajien kertomat esimerkit tehdyistä yhteistyösopimuksista useammalle seuralle palvelujaan tarjoavien ”toiminimi-valmentajien” kanssa. Onko niin, että tulevaisuudessa yhä suurempi osa seurojen valmennuksestakin siirtyy ostopalveluiksi seuran ulkopuolisten tahojen toteuttamaksi?

Osalla suurista seuroista voi olla vain muutamia vakiintuneita lähitahoja, joiden kanssa yhteistyötä tehdään. Aktiivisimmilla niitä voi olla huomattavasti enemmän. Suurin osa ulkopuolisista palveluista ostetaan seuran omasta aloitteesta, mutta seuratalouden kasvun myötä palvelujen aktiivinen markkinointi ja myynti erilaisilta yrittäjiltä ja yrityksiltä suoraan seuroille myös yleistyy. Kaiken kaikkiaan suuren seuran johtamiseen näyttää entistä enemmän kuuluvan erilaisen yhteistyön ja palvelujen hankkimisen tarpeen pohtiminen. Mitä palveluja synnytetään seuran sisältä ja mitä hankitaan ulkopuolelta? Mikäli palveluja hankitaan ulkopuolelta, vaaditaan hallinnolta esimerkiksi neuvottelu- ja ostotaitoja sekä talous- ja sopimusteknistä osaamista.

Oman kunnan rooli seuroille on edelleen merkittävä ja merkittävin. Vaikka kunnan olosuhteiden lisäksi usea seura käyttää myös muita olosuhteita ja vaikka kunnan suora tuki seuroille on pudonnut viiteen prosenttiin kokonaistuloista (Koski & Mäenpää 2018, 79), niin silti seurajohtajat nostivat kunnan selvästi tärkeimmäksi yhteistyökumppanikseen. Suurten seurojen toimintaedellytysten vahvistumisen myötä kunnan ja seurojen välille on käynnistetty myös tavallisuudesta poikkeavia yhteistyön muotoja.

Yhteistyö paikkakunnan muiden seurojen kanssa vaihteli seura ja lajikohtaisesti. Oman lajin seurojen kanssa oli eniten yhteistyötä, mutta myös haasteita. Yleistä on, että suuri ja

näkyvä seura on paikkakunnallaan pienempien naapuriseurojen suurennuslasin alla. Muiden lajien seurojen kanssa yhteistyötä oli vähemmän, mutta sitä kuvailtiin neutraalissa tai positiivisessa hengessä.

7.3 Suurten seurojen rooli ja asema liikuntakulttuurissa ja yhteiskunnassa

Suomessa on noin 10 000–11 000 toimivaa liikunta- ja urheiluseuraa. Näistä noin kymmenellä prosentilla eli noin tuhannella seuralla on yli 800 jäsentä. Seuramäärä on pieni, mutta näiden suurten seurojen jäsenmäärä kattaa kuitenkin noin puolet seurojen kaikista jäsenistä. Seurojen yhteenlasketuista tuloista näiden seurojen osuus kattaa jo lähes kaksikolmasosaa. (Koski & Mäenpää 2018). Pelkistetysti voidaan sanoa, että yli 800 jäsenen suurten seurojen toiminta kattaa on jo puolet suomalaisten seurojen toiminnasta.

Suurten seurojen toiminta ”yritysmäistyy”

Toiminnan ja talouden kasvun myötä sekä ammattimaistumisen myötä suurten seurojen toiminta helposti ”yritysmäistyy” luonnostaan, mutta se on myös usein tietoinen valinta monen seurajohtajan ajatuksissa. Kysyttäessä seuran kehittymisestä tulevaisuudessa, niin ”yritysmäiseksi” kehittyminen sai huomattavasti suuremman kannatuksen kuin pitäytyminen puhtaasti kansalaistoimintaan pohjautuvana yhdistyksenä. Osa seurajohtajista toki mainitsi haluavansa säilyttää ”yhdistystoiminnan ja vapaaehtoistoiminnan” vahvuudet.

Kovinkaan systemaattisesti ja tarkasti seurajohtajat eivät avanneet käsitettä ”yritysmäisyys”, mutta ”yritysmäinen” kehityssuunta innosta ja ainakin keskusteluissa vilahtaneet termit ”asiakkuus”, ”tuotteistaminen”, ”markkinat”, ”liikevaihto” ja ”investoinnit” ovat perinteisiä yritysmaailman termejä. Osakeyhtiöpohjalta toimivia seuroja on syntynyt lähinnä muutamien palloilulajien pääsarjajoukkueisiin. Laajan jäsenpohjan seuroissa toimintamuoto on pysynyt edelleen yhdistyksenä, vaikka ”yritysmäisyys” seuran sisällä on vahvistunut. Kysymyksiä herättävä kehityssuunta on se, että yrittäjät tai uutta yritystä perustamassa olevat yrityshenkiset ammattilaiset vaihtavat verotuksellisten ja muiden etujen perusteella toimintamuotonsa yhdistykseksi. Muutamia uusia seuroja on näistä lähtökohdista jo seurojen joukkoon syntynyt.

Seurojen toiminnasta etenkin harraste- ja kuntoliikuntatoiminta toimii samoilla ”markkinoilla” monien yritysten kanssa. Vai pitäisikö asia sanoa toisinpäin eli yhdistysten tyhjäksi jättämille markkinoille on tullut yrittäjiä. Laajan yritystoiminnan lajeissa kuten tanssissa, voimistelussa, eri kamppailulajeissa, golfissa, tenniksessä ja ratsastuksessa tätä kilpailutilannetta on pohdittu jo vuosia. Näissä lajeissa yhdistysten ja yritysten yhteistyö on myös

yleistynyt. Yhä useammin yritysten ja yhdistysten rajaviivaa tai roolijakoa on vaikea enää hahmottaa. Yritysmäisin yhdistys onkin todennäköisesti jo yritysmäisempi kuin yhdistysmäisin yritys.

Suurten seurojen kasvu jatkuu

Suurten seurojen rooli ja asema on vahvistunut etenkin 2000-luvulla. Kasvu näyttäisi myös jatkuvan myös tulevana vuosina. Suurilla seuroilla on kykyä ja halua vastata perheiden ja harrastajien laatuvaatimuksiin, seuran brändillä on vetovoimaa ja jämäköityneen toiminnan myötä seuran asemaa ei pienet puhurit heiluttele.

Suurten seurojen toiminnan ja merkityksen kasvua tuetaan myös ulkoapäin. Kunnat luottavat pääosin suurimpiin seuroihinsa vakaina ja luotettavina yhteistyökumppaneina. Myös lajiliitoissa suuria seuroja arvostetaan, osittain toki pakotettuna järjestödemokratiaan liittyvänä asiana, mutta myös aidosti lajikulttuurina monella tapaa kehittävä ja tukevana tahona. On viitteitä, että suurten seurojen asema on vahvistumassa myös monessa muussakin Pohjois-Euroopan maassa (Breuer, Hoekman, Nagel & van der Werff 2015).

Pienillä ja keskisuurilla paikkakunnilla suuri seura voi kasvaa jopa ”monopoliasemaan”, mutta yli sadantuhannen asukkaan kaupungeissa ainakin valtalajeissa toimii yleensä vielä monia suuria seuroja. Suurten seurojen vahvistuva asema näyttää olevan uhka nimenomaan keskisuurille noin 100–800 jäsenen seuroille. Patentti- ja rekisterihallituksen yhdistysrekisterin tietojen perusteella pienempien ja notkeiden ”kevytseurojen” määrään suurten seurojen vahvistuva asema ei näyttäisi juurikaan vaikuttavan. Yhdistymisen vapaus ja omalle persoonalliselle pikkuseuralle löytyy tasaisesti kannattajia.

Suurten seurojen tuleva kehitys herättää monia kysymyksiä. Tuleeko esimerkiksi konserni- ja fuusioseurojen rinnalle myös joitain ”ketjuseuroja”, kuten kuntokeskusten yritysmarkkinoilla. Nostaako yrityshenkisyyden korostuminen esiin liikuntakulttuurin omia ”nurkanvaltaajia”, jotka järjestelivät fuusioita sekä yritysten ja yhdistysten yhteistyötä uudella luovalla tavalla?

Eri lajien seurat ovat tavallaan liiton ”ketjuohjauksessa”, mutta suurimmilla seuroilla on oma näkemys ja tahto, joka on myös vahvistunut kasvun myötä. Ajoittain suuret seuratsyyttävät lajitoimintaa liian liittokeskeiseksi ja lajiliitot moittivat seuroja sooloilusta. ”Välillä sapelit kalisee” oli eräs ilmaus asiasta haastatteluissa. Suurten seurojen noin 50 prosentin toiminta- ja jäsenosuus lajiliitossa ei oikeuta vastaavaan äänimäärään virallisessa päätöksenteossa, mutta suuret seuratsyivät hoitamaan edunvalvontaansa myös asia kerallaan ja monella eri tavalla.

Suurten seurojen rooli, asema ja vaikutusvalta kunnissa vaihtelee. Suuri seura voi olla seura muiden joukossa tai vastaavasti kunnan elämään tai kunta politiikkaan monella tavalla vaikuttavasta mahtiseurasta on käytetty joskus jopa nimitystä ”seuramafia”. Suurella seuralla voi olla erilaista yhteistyötä ja suoria kontakteja kunnan poliittikkoihin tai virkamiehiin. Asioita hoidetaan suoraan eri kuntatoimijoiden kanssa. Suuret ammattimaiset seurat haluavat, osaavat ja ehtivät entistä paremmin ulkoiseen yhteistyöhön ja vaalimaan etujaan, niin omassa kunnassaan, kuin omassa lajikulttuurissaan. Tämä, hyvän ja laajan toiminnan lisäksi, lisää suurten seurojen vaikutusvaltaa.

Suurille seuroille on tarjolla suurempaa roolia ja uusia mahdollisuuksia

Suurten ammattimaisesti johdettujen seurojen toimintalogiikka on muuttunut ja muuttumassa. Osa kyseisistä seuroista on edennyt jo perinteisen yhdistystoiminnan ja ammattimaisen yritystoiminnan rajalle. Yritys- ja yhdistystoiminnan toimintalogiikat ovat sulautuneet tai sulautumassa toisiinsa. Seurojen ja liikuntajärjestöjen on hyvä seurata vastaavanlaista kehitystä sosiaali- ja terveyssektorilla, jossa on käyty laajaa keskustelua sote-uudistukseen liittyen sosiaalialan yhdistys- ja yritystoiminnan rajoista, sekä yhdistysten ja yritysten yhteistyön pelisäännöistä (Brax 2018).

Seuratoiminnan kokonaisuuden kannalta on oleellista huomata, että Suomessa on edelleen paljon perinteiselle vapaaehtoisuudella toimivia seuroja, etenkin keskisuuria ja pieniä seuroja, jotka yhä toimivat vapaaehtoisuustoiminnan ja yhdistystoiminnan perinteiden mukaan. Suurten ammattimaistuvien seurojen toiminta ei saisi muokata mielikuvaa suomalaisesta seuratoiminnasta kokonaisuutena. Eriytymiskehitys erottaa ääripäitä toisistaan ja voi olla, että uutta kieltä ja uudenlaista käsitteistöä syntyy teemaan liittyen.

Suurten seurojen toimintavolyymi ja -potentiaali herättävät kiinnostusta myös seurakunnan ulkopuolella. Valtio ja kunnat ottavat seuroja ja etenkin suurimpia seurojaan mielellään mukaan talkoisiin vaikkapa sosiaali- ja terveystoimen tai nuorisotoimen erilaisiin ponnisteluihin. Niillä voi olla myös roolia aluetaloudellisilla ja kuntien vetovoimaan liittyvillä perusteilla erilaisten suurtahtumien järjestämisessä.

Seuratoiminnan ja etenkin suurten seurojen kehityksessä eletään mielenkiintoista vaihetta. Toimintaympäristö muuttuu ja kehitysvauhti on kovaa. Kuinka tässä kehitysvauhdissa käy vapaaehtoisuudelle, järjestödemokratialle ja yksittäisen harrastajan kustannuksille, on mielenkiintoista jäädä seuraamaan. Suurille seuroille on edessään kuitenkin enemmän mahdollisuuksia kuin uhkia.

Lähteet

- Brax T. (2018). Järjestöjen rooli maakunta- ja sote-uudistuksessa. Selvityshenkilön raportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 26/2018.
- Breuer C., Hoekman R., Nagel S. & Werff H. (2015) Sports club in Europe – A cross-national comparative perspective. Heidelberg: Springer.
- Eskola, J & Suoranta, J. (1998) "Johdatus laadulliseen tutkimukseen", Vastapaino, Tampere
- Kikulis, L.M., Slack, T. & Hinings, B. (1992) Institutionally specific design archetypes: a framework for understanding change in National Sport Organizations. *International Review for the Sociology of Sport*, 27, 4, 343–370.
- Koski, P. (1995) Organizational effectiveness of Finnish sports clubs. *Journal of Sport Management*, 9, 85–95.
- Koski, P. (2009) Liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa. SLU-julkaisusarja 7/09. Helsinki: SLU.
- Koski P. (2012) Palkattu seuraan – mitä seuraa? Seuratoiminnan kehittämistuen tulokset. Jyväskylä: Likes.
- Koski, P. & Heikkala, J. (1998a) Professionalization and organizations of mixed rationales: The case of Finnish National Sport Organizations. *European Journal of Sport Management*, 5, 1, 7–29.
- Koski, P. & Heikkala, J. (1998b) Suomalaisten urheiluorganisaatioiden muutos. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos, tutkimuksia no 63. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Koski P. & Mäenpää P. (2018) Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisusarja 2018:25. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Puronaho, K. (2014) Drop out vai throw out? Tutkimus lasten ja nuorten liikuntaharrastusten kustannuksista. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisusarja 2014:5. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Rauste, O. (2017) Lasten ja nuorten urheilun oikeussäännöt. Helsinki. Tietosanoma.
- Rieki M. & Hentunen J. (2016). Työntekijän palkkaaminen seuratuen avulla. Jyväskylä: Likes-tutkimuskeskus.
- Segnestam Larsson, O. (2014) Förtroendevalda i stormens öga. FoU-rapport 2014:2. Stockholm: Riksidrottsförbundet.

Liite 1. Seurahaastattelujen teemat ja apukysymykset

Haastattelun ajankohta:

Seura:

Henkilö: Tehtäväkuva: + toimintavuodet tehtävässä?

Seuran rakenne: Vain yksi ry vai vakiintunutta yhteistyö / toimintaa "konsernirakenteessa"?

1. Historia

Miten ja milloin seuranne on kehittynyt suureksi? (kehityskaari / vuosikymmenittäin)?

2. Johtaminen

Seuranne johtamisen suurimmat haasteet? / Avoin

Kuinka luottamusjohdon ja palkattujen roolit ja työnajako seurassanne toimii?

Kuinka autonomisia seuranne ryhmät ja/tai joukkueet ovat? Mitä haasteita on ollut?

Tulevaisuus

Kuinka seuran johtaminen muuttuu tulevaisuudessa? Kuinka johtamisen asia- ja ammattitaitovaatimukset kehittyvät tulevaisuudessa?

Tulisiko seuran johtamisen kehittyä tulevaisuudessa enemmän "yritysmäisen" vai "yhdistystoiminnan ja kansalaistoiminnan" periaatteiden mukaisesti?

3. Talous ja varainhankinta

Faktatieto: Seuran tulot 2016 ja seuran tulot 2017?

Kuinka varsinaisen toiminnan tulot on kehittynyt?

Kuinka varsinaisen toiminnan ulkopuolinen varainhankinta on kehittynyt viime vuosina?

Tulevaisuus

Kuinka seuranne talous kehittyy jatkossa (-10v) ?

Voidaanko seuranne osallistujamaksuja vielä korottaa? Onko harrastaminen seurassanne jo liian kallista?

4. Ammattimaistuminen

Kuinka ammattimainen seuranne on? / avoin

Ammattimaisuuden/päätoimisuuden ja vapaaehtoisuus seurassa: Onko onnistunut?

Minkälaisia haasteita on ollut?

Faktatieto: Päätoimiset työntekijät 2016 ja nyt 2018?

Vuoden 2018 tilanne: Tehtävänimike + seuran palkkaosuus (%) + aloitusvuosi?

Arvio seuran muista palkka- ja palkkiopohjaisista työntekijöistä? (yli 2 000 €/vuosi)

Arvio ammattimaisuuden tasosta urheilussa/liikunnassa ja hallinnossa?

Tulevaisuus

Kuinka seuranne ammattimaistuminen jatkuu tulevaisuudessa? Tulisiko urheilun vai hallinnon ammattimaistumista kehittää enemmän?

5. Yhteistyö ulkopuolisten tahojen kanssa

Kuinka suuri olette toimintaympäristössänne lajissa ja kunnassa?

Kuinka seuraanne suhtaudutaan alueellisesti ja paikallisesti?

Kuinka ulkoinen yhteistyö ja seuran "ulkopoliittinen" aktiivisuus on kehittynyt viime vuosina? Yhteistyö eri tahojen kanssa? (kunta, muut seurat, lajiliitto/-t, akatemit, liikunnan aluejärjestöt, yritykset/yrittäjät, muut mahdolliset yhteistyökumppanit)

Mikä on tärkein ja mikä on toiseksi tärkein yhteistyötaho seurallenne?

Tulevaisuus

Kuinka seuran ulkoinen yhteistyö kehittyy jatkossa?

Kenen kanssa tai missä asioissa yhteistyötä tulisi jatkossa lisätä?

Liite 2. Asiantuntijahaastattelujen teemat

Lajiliitot

- 1) Perustietoja lajin suurseuroista
- 2) Suurten seurojen rooli ja asema, sekä merkitys lajille
- 3) Suurseurojen ja niiden toiminnan arviointia
- 4) Tulevaisuuden seuratoimintavisio lajissa
- suurten seurojen roolin ja aseman, sekä merkityksen kehitys seuraavan 10 vuoden aikana?
- 5) Vapaa sana

Kaupungit

- 1) Perustietoja kaupungin suurseuroista
- 2) Suurten seurojen rooli ja asema, sekä merkitys kaupungille
- 3) Kaupungin ja suurseurojen yhteistyö
- 4) Tulevaisuuden seuratoimintavisio kaupungissa
- suurten seurojen roolin ja aseman, sekä merkityksen kehitys seuraavan 10 vuoden aikana?
- 5) Vapaa sana



Opetus- ja kulttuuriministeriö

Undervisnings- och kulturministeriet

Ministry of Education and Culture

Ministère de l'Éducation et de la Culture

ISBN 978-952-263-642-3 (PDF)

ISSN 1799-0351 (PDF)

